



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a.s.  
Proposal of Employee Appraisal System in the ARMATURY Group a.s. Company

Student: Bc. Lucie Václavíková

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Václavíková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Návrh systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a.s.**  
**Proposal of Employee Appraisal System in the ARMATURY Group a.s. Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
4. Charakteristika společnosti ARMATURY Group a.s.
5. Návrh systému hodnocení zaměstnanců
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. *Introducing Human Resource Management*. 7th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-06396-6.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Příloha č. 1 mi byla poskytnuta z interního materiálu společnosti ARMATURY Group a.s.

V Ostravě dne 26. 4. 2019

  
.....  
Bc. Lucie Václavíková

### *Poděkování*

Ráda bych tímto chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za její odborné vedení, ochotu a čas, který mi věnovala. Mé poděkování patří též paní Petře Janoščíkové, personalistce společnosti ARMATURY Group a.s., za její čas, ochotu, poskytnuté materiály a informace.

## Obsah

1 Úvod .....	5
2 Metodika a metody zpracování .....	6
3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců .....	7
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	7
3.2 Pracovní výkon a řízení pracovního výkonu .....	8
3.3 Hodnocení zaměstnanců.....	10
3.4 Cíle pracovního hodnocení.....	13
3.5 Význam pracovního hodnocení.....	13
3.6 Kritéria hodnocení.....	14
3.7 Hodnotitelé zaměstnanců .....	16
3.8 Metody hodnocení.....	17
3.9 Hodnotící rozhovor .....	23
3.10 Chyby v hodnocení.....	24
3.11 Implementace systému hodnocení zaměstnanců.....	27
4 Charakteristika společnosti ARMATURY Group a.s. ....	30
4.1 Obecné informace .....	30
4.2 Historie společnosti .....	30
4.3 Současnost.....	31
4.4 Zaměstnanci společnosti.....	32
4.5 Organizační struktura společnosti .....	35
5 Návrh systému hodnocení zaměstnanců .....	36
5.1 Analýza současného způsobu řízení lidských zdrojů ve společnosti .....	36
5.2 Stanovení výzkumných otázek .....	38
5.3 Dotazníkové šetření.....	39
5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	40
5.4.1 Vyhodnocení dotazníků pro hodnocené zaměstnance.....	40
5.4.2 Vyhodnocení dotazníků pro hodnotitele .....	58
5.5 Vyhodnocení výzkumných otázek a shrnutí výsledků .....	69
5.6 Návrhy a doporučení .....	73
5.6.1 Metodický záznam pro hodnocení .....	73
5.6.2 Hodnotící rozhovor .....	73
5.6.3 Hodnotící formulář .....	74
5.6.4 Školení hodnotitelů a hodnocených zaměstnanců.....	75

5.6.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	76
5.6.6 Kompetenční modely .....	77
5.6.7 360stupňová zpětná vazba.....	77
5.6.8 Zaměstnanecké výhody .....	78
6 Závěr.....	79
Seznam použité literatury.....	80
Seznam zkratek .....	82
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	



# 1 Úvod

Lidské zdroje jsou to nejdůležitější, co společnosti můžou mít. Mohou mít nejlepší softwary, nejkrásnější pracovní prostory, ale bez lidí, kteří by to ovládali, by to bylo k ničemu. Stále mnoho společností si tento fakt nepřipouští. Řízení lidských zdrojů není pouze důležitou, ale také velmi náročnou činností. Jedním z nástrojů řízení lidských zdrojů je také hodnocení zaměstnanců. Právě obsah této diplomové práce je zaměřen na problematiku hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Cílem této diplomové práce bude návrh systému hodnocení ve společnosti ARMATURY Group a.s.

Diplomová práce bude zpracována do dvou hlavních částí. První část bude zaměřena na teoretická východiska hodnocení zaměstnanců, druhá bude tvořena praktickou částí. Praktická část se bude vztahovat ke společnosti, na kterou bude tato diplomová práce zpracována.

V první části budou rozebrány jednotlivé pojmy, které souvisí s oblastí hodnocení zaměstnanců. Teoretické znalosti budou čerpány z odborné literatury. Nejprve budou objasněny pojmy jako řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Dále bude vysvětleno hodnocení zaměstnanců, jeho cíle, význam a kritéria. Budou zmíněny metody hodnocení zaměstnanců a chyby, které mohou vzniknout během hodnocení. V neposlední řadě bude popsán proces implementace systému hodnocení.

Druhá část bude zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti, konkrétně to bude společnost ARMATURY Group a.s. Bude analyzována aktuální situace hodnocení zaměstnanců v této společnosti, budou následovat návrhy a doporučení k systému hodnocení zaměstnanců. Tato část bude výsledkem jak teoretických znalostí, tak dotazníkového šetření, který bude uskutečněn ve společnosti.

## 2 Metodika a metody zpracování

V této části diplomové práce je popsána metodika a metody zpracování, které byly použité při zpracování.

Cílem diplomové práce je návrh systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a.s. Je zapotřebí shrnout základní teoretické poznatky ohledně problematiky hodnocení zaměstnanců a zanalyzovat současnou situaci hodnocení, která je nyní aplikovaná ve vybrané společnosti.

První část diplomové práce je část teoretická, kde se čerpá hlavně z odborné literatury. Použitými metodami v teoretické části jsou indukce, dedukce a syntéza. V jednotlivých kapitolách teoretické části jsou popsána základní teoretická východiska dané problematiky jako obecné hodnocení zaměstnanců, cíle pracovního hodnocení, kritéria hodnocení, metody hodnocení a v neposlední řadě i chyby, kterých se hodnotitelé dopouští.

Druhá část diplomové práce je část praktická. V úvodu této části je charakterizována vybraná společnost, tedy ARMATURY Group a.s. Charakteristika je zpracována na základě dostupných informací a dat, které byly poskytnuty společností. Využita je také konzultace s personalistou této společnosti. Kapitola ohledně analýzy současného stavu hodnocení zaměstnanců popisuje aktuální situaci hodnocení zaměstnanců v této společnosti. Šetření se uskuteční na základě dotazníkového průzkumu, jehož úmyslem je zjištění postojů zaměstnanců a vedoucích pracovníků k potenciálnímu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti.

Výsledky získané z dotazníkového šetření jsou na závěr vyhodnoceny a na jejich základě jsou nastíněny návrhy a doporučení usnadňující zavádění systému hodnocení v dané společnosti.

### 3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Tato část diplomové práce je zpracována na základě studia odborné literatury. Vymezuje definice vztahující se k tématu řízení lidských zdrojů, pracovního výkonu a také řízení pracovního výkonu. Jelikož je celá práce směřovaná na hodnocení zaměstnanců, jsou zde uvedeny cíle a významy pracovního hodnocení. Dále je vysvětleno, co může být kritériem hodnocení, co to jsou kompetence a kompetenční modely. Zároveň jsou zde popsány možné metody hodnocení zaměstnanců. V neposlední řadě jsou v této kapitole sepsány chyby, kterých se hodnotitele dopouštějí, doplněné o příklady těchto chyb. Kapitulu uzavírá implementace systému hodnocení zaměstnanců.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Je mnoho způsobů definujících řízení lidských zdrojů. Armstrong (2015, s. 47) formuloval řízení lidských zdrojů jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování osob pracujících v jednotlivých společnostech“. Řízení lidských zdrojů má mnoho cílů. Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří snaha dosahovat strategické cíle společnosti, zajistit kvalifikované a talentované zaměstnance, navozovat vzájemnou důvěru mezi managementem a zaměstnanci, ale také podporovat etický přístup k řízení lidí.

Pokud se zaměříme na pojetí moderního řízení lidských zdrojů, tak je důležité vytvářet pracovní místa i náplň práce zaměstnancům dle jejich schopností a preferencí. Je také dobré respektovat fakt, že každá osobnost je jiná. Neustále se učí něčemu novému, nejenom v rámci technologického rozvoje jsou jejich zkušenosti a dovednosti bohatší, proto je dobré myslet na to, že se lidé stávají spíše partnery než pouhými zaměstnanci (Koubek, 2015).

Horváthová et al. (2017) definuje personální činnosti, které reprezentují aktivní část řízení lidských zdrojů. Počet a přístup jednotlivých personálních činností závisí na typu a velikosti společnosti.

Nejčastěji používané personální činnosti jsou tyto:

- vytváření pracovních pozic;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců;
- hodnocení zaměstnanců;
- rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního vztahu;

- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj;
- pracovní vztahy a péče o zaměstnance;
- personální informační systém (Horváthová et al., 2017).

V dalších částech této diplomové práce bude konkrétně rozebírána problematika hodnocení zaměstnanců.

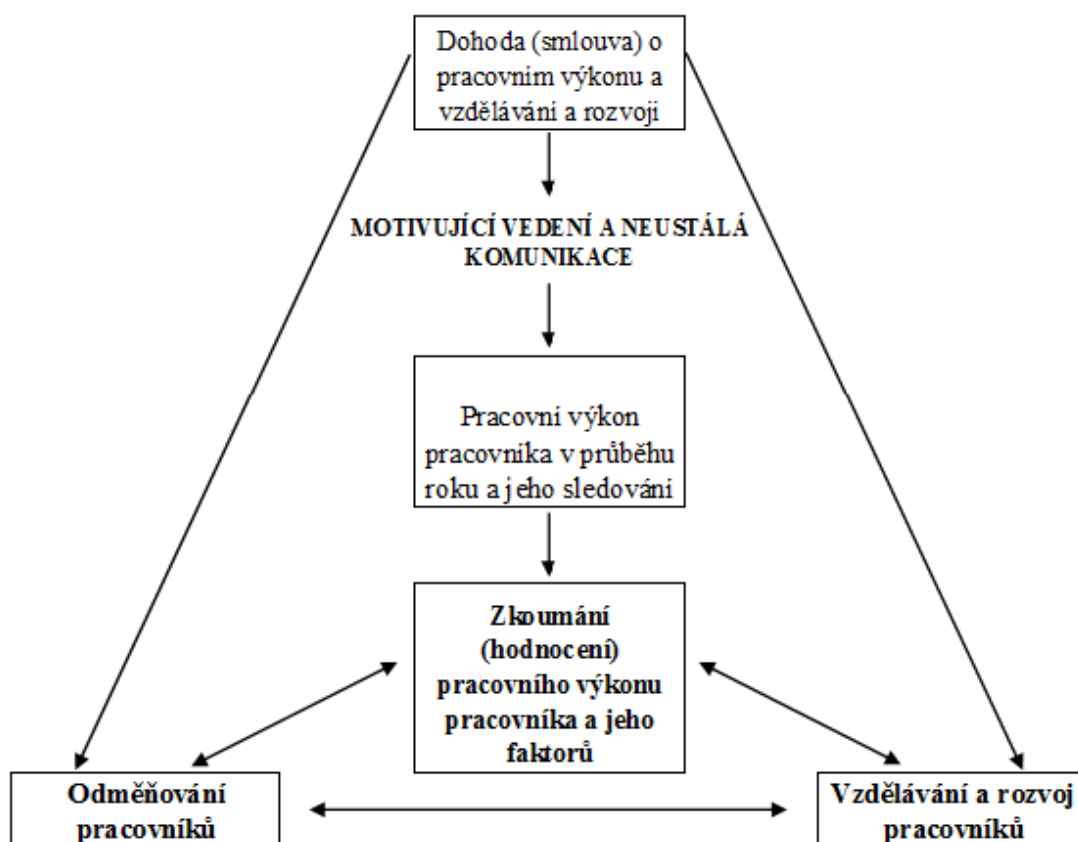
### 3.2 Pracovní výkon a řízení pracovního výkonu

Armstrong (2015) uvádí, že pracovní výkon se dá formulovat jako chování, které nejenom nám dává výsledky. Koubek (2015) uvádí, že hlavním významem personální práce vždy byl a je právě pracovní výkon zaměstnanců. Jelikož zaměstnanci jsou zaměstnáni ve společnosti právě proto, aby podávali požadovaný pracovní výkon, a tím i naplňovali cíle dané společnosti.

Za řízení výkonu organizace, jak tvrdí Armstrong (2015), je odpovědné nejvyšší vedení společnosti, ale také personalisté. Ti všichni jsou zodpovědní za zajišťování, organizování, plánování, vedení, sledování a kontrolu uskutečňovaných činností k tomu, aby bylo dosaženo hlavních cílů společnosti, ale také aby byly uspokojeny požadavky ostatních zainteresovaných osob.

Řízení pracovního výkonu představuje proces (viz obr. 3.1) řízení lidí na základě ústní dohody, nebo písemné smlouvy mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem o tom, jaký si vedoucí představuje očekávaný pracovní výkon, ale také požadované znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné ke splnění daného pracovního výkonu. Po tom, co je úspěšně dohodnutá a podepsaná smlouva, se jednotlivé pracovní úkoly zaměstnance začínají provazovat s personálními činnostmi společnosti. Během tohoto procesu vedoucí pracovník hodnotí pracovní výkon zaměstnance, dle výsledku poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu a případně se snaží zaměstnance motivovat k vyšším výkonům (Koubek, 2015).

Obr. 3.1 Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2015, s. 204)

Řízení pracovního výkonu i hodnocení zaměstnanců patří mezi personální činnosti. Mnoho lidí si mylně myslí, že řízení pracovního výkonu je totéž jako hodnocení zaměstnanců. Je nutné si uvědomit, že pojem řízení pracovního výkonu je širší téma než hodnocení zaměstnanců. Rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu jsou znázorněny v tab. 3.1.

Cílem řízení pracovního výkonu je efektivně řídit nejen zaměstnance, ale také týmy zaměstnanců, kdy by výsledkem měla být vysoká úroveň výkonnosti společnosti. Zjednodušeně řečeno, během řízení pracovního výkonu je potřeba zaměstnance motivovat k výkonům, tudíž se soustředit na budoucnost. Potřebným nástrojem k řízení pracovního výkonu je právě pracovní hodnocení. Toto hodnocení zaměstnanců poskytuje nejen společnosti, ale také jednotlivým zaměstnancům zpětnou vazbu o tom, jaké jsou jejich výsledky či jakého výkonu dosahují. Proces hodnocení zaměstnanců je pro vysoce výkonné společnosti samozřejmostí (Hroník, 2006; Čopíková et al., 2015; Bláha et al., 2005).

Tab. 3.1 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

<b>Hodnocení pracovního výkonu</b>	<b>Řízení pracovního výkonu</b>
posuzování a hodnocení shora dolů	společný proces založený na dialogu
hodnotící setkání (rozhovor jednou za rok)	soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
používání klasifikace, bodování	klasifikace, bodování méně obvyklé
monolitický systém	flexibilní systém
zaměření na kvantitativní cíle	zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
často propojeno s odměňováním	přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
byrokratický systém, tzn. složité papírování	dokumentace udržována na minimální úrovni
záležitost personálního útvaru	záležitost liniových manažerů

Zdroj: Kociánová (2010, s. 145)

### 3.3 Hodnocení zaměstnanců

Během hodnocení zaměstnanců, jak tvrdí Armstrong (2015), jde o posuzování výkonu zaměstnanců, což je východiskem pro rozhodování, zda zaměstnance převést na jinou práci, zařadit zpět na původní práci, povýšit, popřípadě odměnit podle výkonu.

Neměli bychom zapomínat, že právě hodnocení je významnou složkou řízení pracovního výkonu. Stejně tak hodnocení zaměstnanců je důležitou činností poskytující společnosti představu o výkonech, jednáních a pracovních schopnostech jedinců. Pro mnohé zaměstnance je hodnocení způsob, jak získat zpětnou vazbu ohledně jejich působení ve společnosti. Výhoda také spočívá v tom, že pokud je hodnocení zaměstnanců správně použito, může sloužit jako motivační nástroj.

Hodnocení řídí hodnotitel, kterým je především přímý nadřízený či manažer zaměstnance. Tato osoba stanoví cíle a úkoly, které mají být splněny, dle toho je poté hodnocená pracovní výkonnost. Na druhé straně stojí hodnocený, kdy se jedná o pracovníka, jehož pracovní výkonnost hodnotí daný hodnotitel (Wagnerová, 2008).

Hodnocení pracovníků se uskutečňuje průběžně, příležitostně, nebo v rámci systematického hodnocení. Průběžné hodnocení, které je neformální, spočívá v zaměření se nadřízeného na bezprostřední pracovní výkon zaměstnance. Příležitostné hodnocení probíhá okamžitě, když je potřeba. Příkladem můžeme být hodnocení po ukončení doby adaptace

zaměstnance. Systematické hodnocení se uskutečňuje regulérně, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni podle dříve určených kritérií (Kociánová, 2010).

Koubek (2015) dále rozlišuje dvě formy hodnocení zaměstnanců. První formou je neformální hodnocení. Toto hodnocení provádí jejich nadřízený. Jde o průběžnou kontrolu toho, jak zaměstnanec plní zadané úkoly či jaké je jeho chování během práce. V průběhu této formy hodnocení nevzniká žádný zápis. Druhou formou je formální hodnocení. V tomto případě se jedná o ucelený systém, který je naplánovaný a pravidelný. Během tohoto hodnocení vzniká zápis do předem připravených formulářů či jiných dokumentů určených k hodnocení.

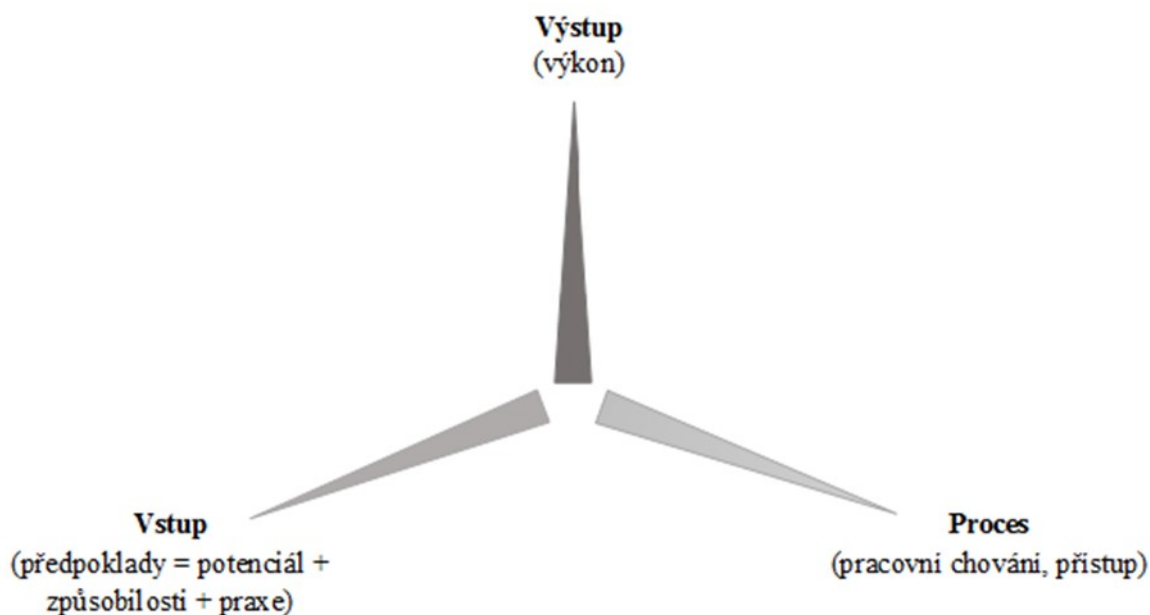
Halík (2008) tvrdí, že vedoucí pracovníci by měli myslet na to, že každý jedinec má různý výkon, přestože vykonávají stejnou práci. Je také dobré se zamyslet nad tím, zda zaměstnanci mají ideální podmínky proto, aby mohli podávat očekávané výkony. Dobrou zprávou je fakt, že společnosti si již více uvědomují, že dobrý zaměstnanec je to nejcennější, co každá společnost má.

Výsledkem hodnocení můžou být pro zaměstnance dva důsledky. Jedním důsledkem je hodnotící stránka, tzn. finanční ohodnocení, popřípadě personální změny. Druhým důsledkem je možnost rozvíjení v podobě školení či odborných seminářů.

### Tři oblasti hodnocení

Hroník (2006) tvrdí, že existují 3 oblasti hodnocení zaměstnanců, které jsou znázorněny v obr. 3.2. Konkrétně jde o vstup, proces a výstup. Pokud má být hodnocení efektivní, je nutno se zaměřit na všechny oblasti hodnocení.

Obr. 3.2 Tři oblasti hodnocení



Zdroj: Hroník (2006, s. 20)

Jak bylo výše uvedeno, oblasti hodnocení zahrnují vstup, proces a výstup. Předpokladem vstupů v oblasti hodnocení zaměstnanců jsou kompetence, tedy způsobilost, potenciál i zkušenosti zaměstnance. Jako vstupy můžeme chápat vše, co do své pracovní činnosti zaměstnanec vkládá, nebo co do něj můžeme vkládat.

Hodnocení procesu znamená hodnocení chování zaměstnance, jeho přístupu k různým zadáním či úkolům. Lze také říci, že se jedná o jakýsi střední článek mezi vstupy a výstupy. Tudíž nám proces říká, jak se zaměstnanec chová při práci.

Pod pojmem výstupy si můžeme představit výkony a výsledky. Je nutné, aby byli dobře a přesně měřitelné. Rozlišujeme přímé a nepřímé hodnocení výstupu, kdy přímé hodnocení lze vyjádřit číselně a má rozlišovat schopnost. Jedná se například o obrat, chybovost, počet obchodních schůzek atd. V případě nepřímého hodnocení výstupu se hodnotí na základě stupnice, na které se odhaduje hodnota výstupu.



### 3.4 Cíle pracovního hodnocení

Hroník (2006) tvrdí, že při hodnocení zaměstnanců můžeme být zaměřeni na několik cílů najednou. Je však nemožné se zaměřit na všechny cíle a navíc stejnou měrou, jelikož by celé hodnocení ztratilo zaměření na cíl. V souvislosti s personální strategií mohou být upřednostňovány různé cíle. V tom případě se cíle budou lišit i podle skupin zaměstnanců.

Nejdůležitější cíle hodnocení jsou:

- sledovat výkon zaměstnance v rámci dohodnutých norem a stanovených cílů;
- napomáhat k rozhodnutí v oblasti odměňování;
- identifikovat schopnosti zaměstnance;
- dávat zaměstnanci zpětnou vazbu o tom, jak se mu v práci daří;
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje;
- poskytovat zaměstnanci příležitost prodiskutovat své ambice se svým nadřízeným;
- stanovovat cíle a potřebné postupy ke zlepšování výkonu v budoucnosti (Hroník, 2006).

### 3.5 Význam pracovního hodnocení

Wagnerová (2008) dále stanovila obecné funkce a význam pracovního hodnocení.

- Funkce poznávací.** Tato funkce umožňuje vedoucímu pracovníkovi analyzovat činnosti podřízených pracovníků a ověřovat si vhodnost zvolených postupů a učiněných rozhodnutí.
- Funkce motivační.** Pomocí této funkce mohou podřízení zaměstnanci porovnávat vlastní pracovní aktivitu a pracovní postoje s hodnocením vedoucího pracovníka, a tím i směřovat své jednání. Věcné pracovní hodnocení dále zaměstnance podněcuje v pracovním úsilí, jelikož má pocit, že je pro společnost důležitý a potřebný.
- Funkce personální.** Personální funkce umožňuje posoudit, jak daný vedoucí pracovník přistupuje k práci s lidmi a jak je schopen využít zjištěných poznatků pro řízení. Pomocí pracovního hodnocení může být dosaženo mnoha cílů.
- Zlepšení výkonu.** Díky zpětné vazbě v rámci procesu hodnocení umožňuje hodnocenému zaměstnanci, vedoucímu, hodnotiteli či personálnímu úseku zasahovat do výkonu, a tím ho zlepšovat.
- Stanovení odměny.** Pracovní hodnocení může mít za následek změnu v odměnách. Možné je také přidělení prémie za splněnou práci, popřípadě i podíly na zisku. Je nutné

splnit předem stanovená kritéria. Za tímto účelem jsou vypracovávány tabulky poměru hodnocení a příslušné částky, či procento mzdy, které je přidáno.

- f) **Rozhodování o pracovním zařazení.** Výsledkem pracovního hodnocení může být fakt, že se budeme muset rozhodovat, zda daný zaměstnanec zůstane i nadále na stejné pracovní pozici, či nikoliv. Hodnocení tak může přispět k rozhodnutí, zda zaměstnance povýšit či přeradit na jinou práci či pozici.
- g) **Potřeby odborného školení a přípravy.** Díky hodnocení můžeme zjistit, že v určité oblasti je nedostatek znalostí, dovedností a zkušeností. Tento nedostatek je třeba odstranit, v tom případě se sestavují plány odborného školení.
- h) **Mentální hygiena.** Mentální hygienou se rozumí stav, kdy si, díky hodnocení, hodnotitel a hodnocený vyříkají určitou situaci.

Foot a Hook (2002) stanovili také důvody, proč využít systém hodnocení výkonu. Mezi tyto důvody patří například ujasnění pracovních cílů zaměstnanci, kdy společnost získá zpětnou vazbu. Dalším důvodem je rozvoj kariéry zaměstnanců či zlepšující se výkon jednotlivců. V neposlední řadě jde o zvýšení motivace zaměstnanců a vyřešení možných problémů při plnění úkolů.

### 3.6 Kritéria hodnocení

Kritériem je ukazatel výkonu nebo výkonnosti, dle kterého posuzujeme úspěšnost, či neúspěšnost. Rozdíl mezi výkonem a výkonností je takový, že výkon je výsledek činnosti, zatímco výkonnost je připravenost podávat výkony (Pilařová, 2008).

Dále Wagnerová (2008) uvádí, že výkonnost je součtem nebo průměrem výkonnosti v jednotlivých klíčových ukazatelích nutných pro výkon dané činnosti. V mnoha společnostech se již můžeme setkat s různými modely klíčových ukazatelů výkonnosti neboli KPI. Klíčové ukazatele výkonnosti mohou být stanovené jak pro určité skupiny pracovníků, tak pro všechny zaměstnance společnosti.

Je žádoucí nastavit kritéria správně, tudíž vždy s ohledem na strategii společnosti a firemní hodnoty. Špatně nastavená kritéria mohou ovlivnit výkony zaměstnanců, které také mohou ohrozit ekonomické výsledky společnosti. Proto je nesprávné používat stejná kritéria univerzálně pro všechny zaměstnance.

Kritéria hodnocení jsou založena na výkonu dle požadované pracovní činnosti, která je stanovena v popisu práce. Různá kritéria budou stanovena podle zacílení hodnocení

zaměstnanců. Je žádoucí, aby byl zaměstnanec předem informovaný ohledně kritérií jeho hodnocení. Dále by měla být kritéria objektivní. Pokud však máme velkou společnost, ve které je více hodnotitelů, nastává problém v případě, kdy se mají shodnout.

Bláha et al. (2005) tvrdí, že kritériem hodnocení jsou **lidské faktory**, kam patří dovednosti, schopnosti, motivace. Dále to jsou **faktory vedení**, kam můžeme zařadit podporu poskytovanou vedoucím pracovníkům. **Systémové faktory** jsou faktory související s informační technologií či dalšími komunikačními systémy, které jsou poskytované společností. Poslední skupinou faktorů jsou **situační faktory**. Tyto faktory představují příznaky, které ovlivňují společnost z interního a externího prostředí.

Příklady používaných kritérií hodnocení jsou:

- kvantita odvedené práce,
- kvalita odvedené práce,
- samostatnost,
- iniciativnost,
- spolehlivost a ukázněnost,
- vytrvalost,
- přizpůsobivost,
- vztah k práci a ochota,
- dodržování pracovní doby,
- ochota spolupracovat,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- organizování vlastní činnosti,
- vztah k organizaci.

## Kompetence a kompetenční modely

Hroník (2006) tvrdí, že pokud se ve společnosti zavádí systém hodnocení, začíná se vytvářením kompetenčních modelů.

**Kompetenci** chápeme jako způsobilost k vykonávání dané pracovní činnosti. Zjednodušeně se dá říct, že kompetence představuje soubor určitých předpokladů k dané práci. Kompetence je tedy vytvořena na základě toho, co zaměstnanec dělá, nikoliv na základě toho, jaké má vlastnosti. Logicky tedy odvodíme, že **kompetenční model** představuje soubor daných

kompetencí potřebných pro vykonávání dané práce. Je nutné si uvědomit, že kompetenční model je jedním z významných nástrojů řízení lidí.

Aby byl kompetenční model efektivní, měl by vycházet z očekávaného a pozorovatelného chování, a měl by obsahovat nanejvýš 10 – 12 kompetencí. Kompetenční model vytváří spojení mezi firemními hodnotami a popisem práce. Dále bychom měli myslet na to, že platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve společnosti.

### 3.7 Hodnotitelé zaměstnanců

Koubek (2015) tvrdí, že nejkompententnější osobou, která hodnotí své podřízené je právě **přímý nadřízený**. Přímý nadřízený nejen, že zná zaměstnance osobně z každodenního styku, ale také je mu dobře známa jeho náplň práce.

Hodnocení může také vést **nadřízený bezprostředního nadřízeného**. Výhoda spočívá v tom, že mezi hodnotitelem a hodnoceným zůstává autorita, která by mohla u přímého nadřízeného zaniknout. Výhodné to dále může být, pokud je hodnocení podkladem k odměňování či povyšování zaměstnanců. Nevýhodou může být fakt, že hodnotitel není v dostatečném kontaktu s pracovištěm a zaměstnancem než přímý nadřízený (Koubek, 2015).

Poměrně málo využívaným způsobem je **hodnocení podřízeným**. Jedná se o hodnocení zdola nahoru. Nevýhodou je možnost si takto vyřizovat účty mezi podřízeným a nadřízeným. K hodnocení zaměstnance je možné přizvat **externí osobu**, kterou může být například psycholog. Tento způsob hodnocení je málo uplatňován. Používá se, pokud je potřeba zhodnotit například rozvojový potenciál zaměstnance (Koubek, 2015).

Dále Koubek (2015) uvádí **týmové hodnocení**. Kdy je potřeba odstranit faktory jednostrannost a subjektivitu při hodnocení. Tento tým je sestaven z přímého nadřízeného, spolupracovníků a externí osoby. Hodnocená osoba je pak součástí týmu a podílí se na práci týmu. Hodnotit může také **skupina spolupracovníků**. Hodnocení je spolehlivé, jelikož spolupracovníci znají danou práci, pracovní výkon a chování hodnocené osoby. Nevýhodou je, že spolupracovníci nemají zájem se tohoto hodnocení účastnit. **Sebehodnocení** je důležité v rámci přípravy na hodnotící pohovor. Ve většině případů hodnocený vyplní hodnotící formulář, kde sebekriticky zhodnotí svůj výkon a chování vzhledem k pracovní činnosti. Smyslem sebehodnocení je najít silné a slabé stránky zaměstnance, kdy silné stránky je potřeba posílit a slabé naopak odstranit.

Hodnocení zaměstnance může provádět také **personalista společnosti**, ovšem tato možnost není často využívána. Hroník (2006) upozorňuje na fakt, že pokud byl zaměstnanec hodnocený personalistou, přímému nadřízenému daného zaměstnance musí být vždy oznámeny závěry daného hodnocení.

Koubek (2015) tvrdí, že hodnotit můžou také **zákazníci**. Tento způsob je možný, pokud se zaměstnanec stýká se zákazníkem přímo a častěji. Dále to může být v případě, že lze lehce určit spojitost mezi daným zaměstnancem a konkrétním produktem či službou. Nevýhoda může nastat, když zákazník je nespokojen s produktem a tuto nespokojenost přenesl do kritiky na pracovní výkon zaměstnance.

### 3.8 Metody hodnocení

Publikace nabízí mnoho různých metod hodnocení zaměstnanců. V praxi je pak důležité, aby si společnost sama sestavila systém hodnocení zaměstnanců s adekvátními metodami pro hodnocení. Hodnotitelé často využívají ty metody, které jsou pro ně i pro hodnocené osoby lehce srozumitelné a zvládnutelné.

#### a) Hodnocení podle vymezených cílů

Tato metoda se hojně používá k hodnocení manažerů a specialistů. Aby tato metoda byla efektivní, je vhodné se držet metody SMART, která nám pomůže k správnému nastavení cíle. Formulace cíle podle metody SMART znamená, že by cíl měl být srozumitelný, měřitelný, dosažitelný, akceptovatelný a taky časově vymezený (Koubek, 2015).

K hodnocení se používá následující postup:

- vymezení přesných a jasně daných cílů, které mají být zaměstnancem dosaženy. Také stanovení toho, kdy má být daná práce hotová;
- vytvoření schématu prezentující jak má být daných cílů dosaženo;
- vytvoření vhodných podmínek k tomu, aby zaměstnanci mohli vykonávat svou práci co nejlépe;
- kontrola, zda se stanovené cíle plní;
- opatření ke zlepšení stavu vzniknou-li nějaké odchylky během kontroly;
- vymezení nových cílů.

## MBO neboli *Management by Objectives*

Tato metoda je založená na hodnocení plnění stanovených cílů mezi hodnoceným a hodnotitelem. Strategie řízení dle cílů byla poprvé navržena v roce 1954 Peterem Druckerem (Wagnerová, 2008).

Tím, že se zaměstnanci zapojují do procesu stanovování cílů, které se od nich očekávají, se zvyšuje jejich motivace a také výkonnost. Při řízení podle cílů je důležité si stanovit cíle mezi nadřízeným a hodnoceným, kterých má být dosaženo za určitou dobu. Jde vlastně o takovou dohodu. Tudíž se sestaví akční plán toho, jak a kdy mají být cíle splněny, stanoví se kritéria hodnocení, pravidelně se kontroluje a hodnotí realizace cílů, a to neustále až do konečného termínu (Horváthová et al., 2014).

Horváthová et al. (2014) dále navrhuje určit pro každé hodnotící období 3 – 5 cílů. Při stanovování cílů bychom měli myslet na to, aby se 1 – 3 cíle týkaly výkonu, 1 – 2 cíle rozvoje potenciálu a 1 – 2 cíle pracovního chování.

Využití této metody je hlavně u zaměstnanců na vyšších pozicích, tedy u manažerů a zaměstnanců s odbornou funkcí. Výhoda MBO spočívá v univerzálnosti, kdy ji lze použít na všechny skupiny zaměstnanců, a v motivaci zaměstnanců. Nevýhodou této metody je náročnost stanovit kvantifikovatelné a měřitelné cíle pro vedoucí zaměstnance a shodnout se na daných cílech. Jedná se také o časově náročnou metodu (Horváthová et al., 2014).

### b) Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se nejčastěji využívá k hodnocení výkonů zaměstnanců na dělnických pozicích.

Výhodou této metody je objektivnost toho, jak je výkon posuzován. Je ale žádoucí, aby se na stanovování a schvalování norem podíleli také zainteresovaní zaměstnanci. Nevýhoda může spočívat v tom, že nelze srovnávat pracovní výkon s ostatními pracovními místy (Koubek, 2015).

Metoda se používá v následujícím postupu:

- stanovení norem, popřípadě očekávané úrovně požadovaného výkonu;
- projednání a seznámení stanovených norem se zaměstnanci, kterých se dané hodnocení týká;
- řádné srovnávání výkonů jednotlivých zaměstnanců s nastavenými normami.

### c) Volný popis

Tato metoda spočívá v tom, aby hodnotitel písemně objasnil, jaký je pracovní výkon hodnoceného zaměstnance. Metoda se nejčastěji používá pro hodnocení manažerů. Volný popis vzniká podle jednotlivých položek, které jsou součástí hodnocení zaměstnance.

Nevýhodou této metody je možný výskyt chyb hodnotitele. Dále to může být rozdílná délka a obsah popisu, jelikož každý hodnotitel je jiný. V tom případě vzniknou různá hodnocení, která lze porovnávat jen velmi těžko, nebo vůbec (Koubek, 2015).

### d) Hodnocení na základě kritických případů

Pokud budeme chtít tuto metodu využívat, je nutné si zapisovat události, které vznikly během pracovní činnosti daného zaměstnance. Tak budeme mít přehled o pracovním výkonu hodnoceného, zaznamenány jsou jak dostatečné, tak i nedostatečné výkony. Vzniklý záznam je materiálem k hodnocení daného zaměstnance.

Je žádoucí, aby se výkony zaznamenávaly pravidelně a hlavně objektivně. Což může být nevýhoda dané metody, jelikož je to časově náročné a pro hodnoceného zaměstnance nemusí být pohodlné, když vedoucí pracovník kolem něj chodí a neustále si něco zapisuje (Koubek, 2015).

### e) Hodnocení pomocí stupnice

Smyslem této metody je hodnotit individuální hlediska práce jednotlivě. To co se hodnotí, může být například kvantita či kvalita práce, jak je hodnocený samostatný, přesný, ochotný aj.

Tato metoda patří k hojně využívaným metodám. Její výhodou je univerzálnost a využití při sebehodnocení. Nevýhodou této metody je postup podle nějakého univerzálního vzoru, který nebere v potaz různá kritéria pro posuzování pracovního výkonu na různých pracovních místech. Je nutné sestavit hodnotící formulář s danými kritérii na dané pracovní místo, pak tato metoda hodnocení je účinná. Je také potřebné zhotovit slovní popis tak, aby si to každý hodnotitel vyložil stejně. Jelikož jsou hodnotitelé s různou osobností, zkušeností či vzděláním (Koubek, 2015).

- Číselná – jak už z názvu vyznívá, hodnotit se bude pomocí číselných hodnot, kdy každé kritérium lze ohodnotit různým bodovým rozpětím, různými hodnotami nebo váhami. K celkovému ohodnocení výkonu se buď sečtou body, nebo se spočítá vážený aritmetický průměr. Foot et al. (2015) tvrdí, že bodové metody hodnocení jsou nejvíce využívaným typem

k hodnocení zaměstnanců. Jsou lépe pochopitelné a více objektivní než neanalytické. Důležité je také rozdělit a dále hodnotit pracovní místa podle potřebných kritérií, dovedností, znalostí a jiný požadavků.

- Grafická – každé jednotlivé kritérium daného hodnocení je zaznamenáno na úsečce. Poté, co jsou vyznačeny všechny body, vznikne křivka. Křivka znázorňuje silná a slabá hlediska pracovního výkonu daného zaměstnance.
- Slovní – způsob hodnocení daného výkonu zaměstnance může být pojato podobně jako na vysvědčení, které dostávají děti ve školách. To znamená, pokud je všechno v pořádku, výkon zaměstnance je výborný, nebo naopak je nedostačující. Nakonec můžeme vidět jednotlivě zhodnocená všechna kritéria, a tím vytvořit i celkové hodnocení výkonu zaměstnance.

#### f) *Checklist*

Jedná se vlastně o formu dotazníku, kdy hodnotitel do formuláře zaznamenává, zda se daný typ chování hodnoceného během podávání výkonu vyskytuje či nevyskytuje. Ve většině případů jde o odpověď typu ano nebo ne. Hodnotitel při vyhodnocování přisuzuje jednotlivému chování různou váhu, záleží na pracovním místě.

Tato metoda má ale mnoho nevýhod. K efektivnímu hodnocení je potřeba důkladná příprava. Sestavování formulářů, které jsou „šité“ na míru dané pracovní pozice. Školení osob, které budou hodnotit, aby nedošlo k hodnotícím chybám. Toto vše je velmi časově náročné (Koubek, 2015).

#### g) *Metoda BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales*

Tato metoda se zaměřuje na hodnocení chování zaměstnance, které je potřebné k úspěšnému vykonání dané práce, pomocí klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Je založena na vytváření stupnic hodnocení pro jednotlivé oblasti. Nezaměřuje se až tak na výsledek, ale hodnotí spíše přístup k vykonávání práce, účelnost výkonu a dodržování určeného postupu. Tato metoda vychází z předpokladu, že žádoucí chování má za důsledek efektivní vykonávání práce.

Stupnice, k hodnocení pracovního chování, bývá často pěti až sedmistupňová, kdy 7 je vynikající a 1 je nepřijatelná. Každý stupeň má vzorovou charakteristiku chování, která slouží k tomu, aby hodnotitel označil nejvhodnější formulaci. Jakmile jsou takto ohodnoceny všechny úkoly, může být konečné hodnocení vyjádřeno součtem, kombinací nebo aritmetickým průměrem hodnot.



Výhoda metody spočívá v tom, že hodnocený zaměstnanec se podílí na sestavování jednotlivých částí hodnoceného chování. Tak vzniká v zaměstnanci pocit sounáležitosti a je větší šance přijatelnosti tohoto způsobu hodnocení mezi zaměstnanci. Na druhou stranu je tato metoda časově náročná, a to hlavně během přípravy na hodnocení (Koubek, 2015).

h) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Jedná se o relativní metodu. Během této metody se srovnávají výkony dvou či více osob. Nelze však srovnávat výkony různých skupin zaměstnanců, pouze zaměstnance v dané skupině. Dále se nedají srovnávat jednotlivé skupiny zaměstnanců mezi sebou, jelikož nejhorší zaměstnanec jedné skupiny může mít lepší výkon než nejlepší zaměstnanec jiné skupiny. Jde hlavně o vytváření soutěživé atmosféry mezi zaměstnanci či motivování zaměstnance k lepším výkonům (Koubek, 2015).

- Střídavé srovnávání – spočívá v tom, že hodnotitel zaznamenává do formuláře nejlepšího zaměstnance na první místo a nejhoršího na poslední místo. Poté opět vybere ze zbývajících zaměstnanců nejlepšího a nejhoršího zaměstnance a podle výkonu zaznačí do formuláře. Poslední jsou zaznačení průměrní zaměstnanci.
- Párové srovnávání – z abecedního seznamu zaměstnanců hodnotitel srovnává zaměstnance na bázi nějakého kritéria, může se jednat například o kvalitu či kvantitu práce. Srovnává dané kritérium zaměstnance na prvním místě se zaměstnancem na místě druhém a poznačí si toho nejlepšího. Dále proces pokračuje tak, že srovnává prvního zaměstnance s třetím zaměstnancem a opět vybírá toho nejlepšího. Je nutné srovnat každého s každým. Nejlepším zaměstnancem se stává ten, který je nejvíce označen a naopak. Nevýhoda párového srovnání je ve velkých společnostech, kde je mnoho zaměstnanců a kde tuto metodu není možné provést.
- Povinné rozdělení – spočívá v tom, že hodnotitel přiřazuje dané procento zaměstnanců dle určité úrovně výkonnostní skupiny tak, aby se křivka rozdělení četností zaměstnanců co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení. Jednotlivé skupiny jsou rozděleny dle úrovní (A – 10 % nedostatečná, B – 20 % nízká, C – 40 % postačující, D – 20 % optimální, E – 10 % excelentní). Cílem a určitou výhodou této metody je odklon od snahy hodnotit v úrovni středních hodnot. Mnozí manažeři totiž neradi používají příliš nízké, či vysoké hodnocení, a může tak docházet k chybě průměrnosti. Výsledky této metody hodnocení mohou být využity k identifikaci a řízení talentů, nebo také k odstranění zaměstnanců s nedostačující úrovní výkonu (Horváthová et al., 2014).

#### i) *Assessment centre*

Ve většině případů se s *Assessment centre* můžeme setkat během procesu výběru či vzdělávání zaměstnanců. Jde ale použít i k hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, ke zhodnocení jeho pracovních schopností a rozvojového potenciálu hlavně u manažerů a specialistů. V *Assessment centre* se používají různé kategorie metod. Jedná se například o řešení případových studií či modelových situací, psychologické testy, hraní rolí, strukturované rozhovory, sebe prezentace atd.

Výhoda této metody spočívá v určité komplexnosti posouzení. Nevýhodou však může být to, že se hodnotí v uměle vytvořených podmínkách, a výkon tak může být rozdílný než ve skutečné situaci (Koubek, 2015).

#### j) *Mystery shopping*

Hroník (2006) tvrdí, že jde o sledování hodnoceného na místě činnosti. Důležitá je ale anonymita a nenápadnost hodnotitele, ve většině případů se jedná o externí osobu, nikoliv o nadřízeného.

Využití metody je právě tam, kde zaměstnanec často přichází do přímého styku se zákazníkem. Tato metoda se používá například jako *mystery calling* či *mystery shopping*, kdy hodnotitel nakupuje v rámci toho, aby zjistil, jak se hodnocený zaměstnanec chová během své pracovní činnosti. Výsledky sledování zaznamenává do archu. Zpětná vazba nenásleduje ihned, ale až po zpracování zjištěných poznatků.

#### k) 360stupňová zpětná vazba

Armstrong (2015) tvrdí, že jde o hodnocení pracovního výkonu dané osoby, které je poskytovaná zpětná vazba od hodnotitele. Hodnotitel může být přímý či nepřímý nadřízený, podřízený, spolupracovník nebo také zákazník. Pokud jde o odbornou zpětnou vazbu, toto zajišťuje personální úsek či vnější poradce.

Zpravidla se využívá strukturovaný dotazník. Dotazník je ve většině případů anonymní. Tento dotazník obsahuje přesně danou strukturu otázek, kterým hodnotitel přisuzuje bodovou hodnotu. Další variantou je hodnocení projevu chování, kdy každý projev chování je přiřazen do určité kompetence. Poslední variantou je mini 360stupňová zpětná vazba. Její výhodou je především minimální časová náročnost, kdy vyplnění formuláře trvá maximálně 30 minut a hodnotitel má možnost odpovédět, kromě jiných, na 3 otevřené otázky (Hroník, 2006).

Postoj k vyhodnocování této metody musí být objektivní a specifický. Musíme si uvědomit, že tento způsob může sloužit k „vyřizování si účtů“ mezi sebou. Každý hodnotitel je jiný, má různé vzdělání, osobnost, tím se i validita hodnotitelů rozchází. Kterýkoliv hodnotitel posuzuje pracovní výkon rozdílně (Wagnerová, 2008).

### 3.9 Hodnotící rozhovor

Po uplynulé době, kdy byl úkol zadán a v průběhu daného období byl plněn, je čas k hodnocení. Zaměstnanci musí být informováni o výsledcích hodnocení a vedoucí pracovníci s nimi hodnocení projednají. V neposlední řadě se zaměstnanci mají právo k danému hodnocení vyjádřit. Ideální formou je právě hodnotící rozhovor. Jedná se o oficiální, formální setkání mezi hodnoceným a hodnotitelem, kdy je ve většině případů hodnotitelem právě jeho bezprostřední nadřízený. Hodnotící rozhovor musí mít pevně daný obsah a také pevně stanovený časový harmonogram.

Smyslem hodnocení by měla být komparace, kdy se srovnává očekávaný výkon s uskutečněným výkonem. Dále také slouží ke sladění požadavků na pracovní činnost a skutečných schopností, kterými zaměstnanec disponuje, jako jsou znalosti, dovednosti a zkušenosti. Slouží k výměně názorů, ale je to taky možnost, jak nalézt řešení při neuspokojivých výkonech či vzniku nějakých problémů. Během hodnotícího rozhovoru se nedoporučuje řešit otázky ohledně odměňování či změny zařazení. Případně je možné řešit vzdělání a rozvoje zaměstnance.

Koubek (2015) tvrdí, že nejvhodnějším typem hodnotícího rozhovoru je plně participativní rozhovor, kdy mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem vznikne dojem, že oba jsou rovnoprávní partneři, kteří spolu hledají možné řešení. Ideální je poklidná diskuze v partnerské rovině. Hodnotitel by měl myslet na to, aby více hovořil hodnocený zaměstnanec než právě on. Důležité je také prostředí, ve kterém se bude hodnotící rozhovor konat.

Na rozhovor je nutné se dobře připravit, aby se nejednalo o nemilou událost, jak pro hodnoceného zaměstnance, tak pro hodnotitele. Hroník (2006) tvrdí, že správná příprava na hodnotící rozhovor zahrnuje hlavně stanovení termínu hodnotícího rozhovoru, to znamená přesně určený den i hodinu. Tento termín musí být potvrzen i hodnoceným zaměstnancem. Dále je nutné si prostudovat materiály, které jsou významem pro hodnocení, důležité je si také písemně sepsat, čeho chceme hodnotícím rozhovorem dosáhnout. Hodnocený

zaměstnanec si v rámci přípravy utříbí argumenty ke své činnosti za minulé období a své požadavky pro období příští.

Obr. 3.3 Fáze hodnotícího rozhovoru



Zdroj: Hroník (2006, s. 106)

Hroník (2006) tvrdí, že hodnotící rozhovor má 4 fáze, viz obr. 3.3. Jednotlivými fázemi hodnotícího rozhovoru jsou zdvořilostní nebo také rozechřívací část, dále je to zpětná vazba, následuje formulace cílů a poslední částí je závěr, kdy popřípadě sdělíme i další související informace.

Během zdvořilostní a rozechřívací částí, jak už z názvu vyznívá, dojde k přivítání hodnoceného a k neformálním otázkám pro zklidnění atmosféry. Je ovšem také nutné sdělit nastavený časový harmonogram, obsah a výsledek hodnotícího rozhovoru.

Nejdůležitější částí hodnotícího rozhovoru je takzvaně jádro. Pod pojmem jádro rozhovoru si můžeme představit důvod, proč se dané setkání uskutečnilo, tzn. zpětná vazba a formulace cílů hodnotitele k hodnocenému. Dochází k srovnávání očekávání od výsledků, kterých hodnocený dosáhl. Je potřeba nechat mluvit i hodnoceného. V rámci formulace cílů na další období je důležité, aby hodnocený sám nastínil cíle, kterých by rád dosáhl.

Když dojde na poslední fázi hodnotícího rozhovoru, tzn. závěr a sdělení dalších informací, je potřeba shrnout všechna sdělení hodnotícího rozhovoru. Vzájemně si zopakují, na čem se dohodli a jaký bude následující postup.

### 3.10 Chyby v hodnocení

Během hodnocení může vzniknout nespočet úskalí. Pilařová (2008, s. 91) tvrdí, že „pokud do procesu hodnocení vstoupí lidský faktor, je hodnocení objektivní reality poznamenáno naším subjektivním přístupem k realitě“.

Chyby v hodnocení vznikají z individuálního hodnocení, ale také v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele, jako je vzdělání, zkušenosti, předsudky nebo sebevědomí. S chybami, které vzniknou během hodnocení, je potřeba počítat, protože

hodnocení je vždy do určité míry subjektivní. V tomto případě je potřeba zvolit systém hodnocení a vyškolit hodnotitele tak, aby se chyby v hodnocení zaměstnanců minimalizovaly. Hodnotitelé pak budou schopni rozpoznat obvyklé chyby a vyvarovat se jich (Wagnerová, 2008).

Možnosti, čím jsou chyby v hodnocení způsobené, roztřídila Pilařová (2008) takto:

- nesprávná interpretace informací,
- aktuální situace hodnotitele,
- osobností a úrovní sociální percepce.

Chyby, které vznikly nesprávnou interpretací informací, mohou být ovlivněny hned několika faktory. Mezi tyto faktory se řadí například to, že nedostatečně nasloucháme, neověřujeme si správnost porozumění získaných informacích. Dále to může ovlivnit, že se nesoustředíme na to, co nám druhá osoba říká, jsme například ve stresu nebo uvažujeme nad tím, jak budeme reagovat, názory druhé osoby nás nezajímají nebo nepovažujeme získané sdělení, na základě minulých zkušeností, za důležité.

Příklad chyby, která vznikne aktuální situaci hodnotitele, můžeme najít i v každodenním životě. Často se nám stává, že když máme dobrou náladu hodnotíme všechno vlídněji než při špatné náladě, kdy hodnotíme spíše negativně.

Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce znamená, že naše hodnocení mohou být ovlivněna našimi zkušenostmi, hodnotami, schopností zpracovávat informace atd. K odstranění těchto chyb je nastíněn následující postup. Důležitým krokem je, aby si hodnotitel uvědomil, že je při hodnocení ovlivňován svými zkušenostmi, hodnotami atd. Pokud si hodnotitel uvědomuje existenci těchto chyb, je nutné, aby uměl určit, které chyby se vykytují právě u něj. Posledním krokem je to, že hodnotitel musí být schopen je kontrolovat a eliminovat.

### Příklady chyb v hodnocení

- Osobní vztah

Hodnocení hodnotitele může být výrazně ovlivněno, pokud máme s hodnocenou osobou osobní vztah. Ať už jde o sympatie či antipatie. Z toho vyplývá, pokud nám je zaměstnanec sympatický, hodnotíme ho pozitivněji a naopak.

- Centrální tendence

Centrální tendence nastává, když všichni zaměstnanci jsou hodnoceni jako průměrní. Takových chyb se většinou dopouští ti vedoucí pracovníci, kteří nechtějí dělat problémy či rozlišovat mezi zaměstnanci.

- Chyba mírnosti – přísnosti

Sklon hodnotitele hodnotit všechny zaměstnance na jednom konci škály, bez ohledu na to, jaký výkon v práci podávají. Z toho vyplývá, že někteří hodnotitelé hodnotí příliš mírně a jiní zase velmi přísně. Pokud nastává chyba mírnosti, hodnotitel je spíše zaměřený na lidi, to znamená, že pečuje o vztahy nebo bere ohledy na možné dopady pro hodnoceného. Oproti tomu je chyba přísnosti, a to pokud je hodnotitel zaměřený na cíle. Hodnotitel tak upřednostňuje zájmy a cíle společnosti, a proto motivuje zaměstnance k vyšším výkonům.

- Neoprávněná generalizace

Hodnotitel již má vybudovaný předsudek ohledně hodnoceného, na základě zobecnění nějaké ojedinělé situace, která se zaměstnanci stala.

- Haló efekt

K haló efektu dochází, když jedna významná vlastnost hodnoceného ovlivní celé hodnocení hodnotitele. Tato chyba by se při hodnocení neměla stávat, je důležité hodnotit podle skutečně dosažených výsledků.

- Chyba kontrastu

Chyba kontrastu vzniká, pokud hodnotitel srovnává výkony a kompetence hodnoceného nikoliv s kompetencemi kladenými na pracovní pozici, kterou hodnocený zastává, ale se svými vlastními kompetencemi.

- Efekt nedávnosti

Tato chyba nastane, pokud hodnotitel hodnotí zaměstnancovu výkonnost pouze na základě nedávného chování daného zaměstnance.

- Předsudky

Předsudky nebo také zaujatost vůči určitým lidem může ovlivnit hodnotitele. V této souvislosti se může jednat o muže, ženy ale také o etnické menšiny.

- Sebeprojekce

Během hodnocení může tato chyba nastat v případě, pokud hodnotitel vidí v hodnocených osobách své vlastnosti, názory, postoje či zájmy.

- Konformita

Hodnotitel hodnotí tak, jak si přeje být hodnocený zaměstnanec, ne tak jak je to správně. Tudíž hodnocený dostává lepší hodnocení, i když jeho výsledky jsou podprůměrné. Tato chyba nastává v případě politických zájmů či na žádost nadřízených osob.

- Atribuční chyby

Pokud tato chyba v hodnocení nastane, tak proto, že hodnotitel nesprávně rozumí příčině chování hodnocené osoby (Pilařová, 2008).

### 3.11 Implementace systému hodnocení zaměstnanců

Implementace systému hodnocení zaměstnanců je poslední částí přípravné fáze procesu hodnocení zaměstnanců. Jedná se o časově náročný proces. Dvořáková (2012) navrhla postup, který by se měl dodržovat při zavádění systému hodnocení zaměstnanců. Prvním krokem je informovat všechny zaměstnance o tom, že se bude hodnotit. Druhým krokem je příprava hodnotitelů na hodnocení. Je potřeba proškolit hodnotitele o tom, jak hodnotit zaměstnance. Třetím krokem je příprava hodnotícího rozhovoru, kdy následuje samotný hodnotící rozhovor. Důležitou částí je také uchovávání výsledků hodnocení daného zaměstnance a práce s hodnotícími dokumenty. Vyhodnocení a využití výsledků je poslední částí hodnocení.

Hroník (2006) dodává, že důležitým předpokladem pro hodnocení je podpora vrcholového managementu společnosti, kdy bez této podpory nemůže dojít k úspěšnému hodnocení. Pokud budou přesvědčení o efektivitě vedoucí pracovníci, tak tento systém bude akceptovatelný i u zaměstnanců. Důležité je také, aby zaměstnanci měli zpětnou vazbu, aby viděli, že to nebyla jen „ztráta času“. Podstatná je pro zaměstnance možnost rozvoje a zhodnocení současného stavu. Hroník (2006) dále upozorňuje na to, aby celkové hodnocení nebylo administrativně ani časově náročné. Systém hodnocení, proto aby byl efektivní, musí být v souladu s firemní kulturou a strategií společnosti.

Proto, aby se hodnocení zaměstnanci i hodnotitelé seznámili se systémem hodnocení, se vytváří různé brožury. Tyto brožury obsahují informace, které objasňují samotný proces hodnocení, jeho postupy či přínosy. V neposlední řadě jsou zde zmíněny cíle daného systému

hodnocení. Cílem této brožury je také snaha o dodržování pravidel hodnocení. Dalším způsobem, jak seznámit zaměstnance se systémem hodnocení, je uspořádaný workshop (Wagnerová, 2008).

Wagnerová (2008) dále uvádí, že mnoho společností uskutečňuje hodnocení zaměstnanců jednou za rok. Je důležité, aby vedoucí pracovníci hodnotili zaměstnance i během roku, stačí průběžné neformální hodnocení. Pokud by se totiž hodnotilo jednou za rok, někteří hodnocení zaměstnanci by se snažili jenom v období hodnocení.

Dvořáková (2012) tvrdí, že se můžou naskytnout důvody k neúspěšnému implementování systému hodnocení. Důvodem může být například:

- nezájem zaměstnanců i vedoucích pracovníků při implementaci systému;
- neochota vedoucích pracovníků hodnotit spravedlivě zaměstnance, hlavně v negativních případech;
- neznalost metod a způsobů hodnocení, které by měli hodnotitelé ovládat;
- nezájem o uskutečnění hodnocení ve společnosti.

Pilařová (2008) dále dodává další možné důvody neúspěchu implementace systému hodnocení. Možnou příčinou může být **averze vůči změnám**. Pro mnoho lidí je velký problém vyjít z komfortní zóny a zvykat si na nové podmínky nebo se učit něčemu novému. Možností jak tomu předejít je včasná informovanost zaměstnanců o změnách.

Další příčinou může být **nevhodné načasování** zavádění systému hodnocení. To například znamená, že společnost se nachází v nevhodné vývojové fázi nebo zaměstnanci jsou příliš vytížení.

Základním předpokladem pro zavádění systému hodnocení je **soulad HR cílů se strategií společnosti**. Pokud tomu tak není, manažeři nebudou chtít spolupracovat na hodnocení zaměstnanců, jelikož jim to nepomůže dosáhnout strategických cílů společnosti. Je také důležité, aby na systém hodnocení byly vytvořeny **navazující personální systémy**. Jde hlavně o systém odměňování a rozvoje.

Problémem může být také **nedostatečná zkušenost HR manažera**. Pokud HR manažer nemá zkušenost s implementací systému hodnocení, je vhodné si najmout externí společnost na tuto problematiku.



## Shrnutí teoretické části

Celá teoretická část diplomové práce byla zaměřena na proces hodnocení zaměstnanců. Na začátku byl objasněn pojem řízení lidských zdrojů, kdy jedním z nástrojů řízení lidských zdrojů je právě hodnocení zaměstnanců.

V následující podkapitole teoretické části byl popsán pracovní výkon a řízení pracovního výkonu. Zmíněny zde byly jednotlivé charakteristiky, cíle a také rozdíly mezi pracovním výkonem a řízením pracovního výkonu.

Dále byl obecně charakterizován proces hodnocení zaměstnanců. Byly představeny tři oblasti hodnocení, cíle a význam pracovního hodnocení. Další podkapitola objasnila kritéria hodnocení, která je důležité stanovit před procesem hodnocení zaměstnanců. Zde byly popsány kompetence a kompetenční modely, které je potřeba mít vypracované alespoň pro jednotlivé oddělení.

Následovala rozsáhlá podkapitola, která charakterizovala jednotlivé metody hodnocení. Je zde uvedena například metoda BARS nebo 360stupňová zpětná vazba. Následně byl objasněn pojem hodnotící rozhovor a jednotlivé fáze hodnotícího rozhovoru. Během hodnocení se hodnotitel může dopustit chyb. Tyto chyby jsou zmíněny v následující podkapitole, zde jsou také objasněny příčiny vzniku chyb během hodnocení. Poslední podkapitola teoretické části se věnuje implementaci systému hodnocení. Zde jsou popsány příčiny neúspěchu, ale také to, na co je potřeba si dávat pozor během implementace systému. Tato teoretická část bude dále využita v praktické části diplomové práce.

## 4 Charakteristika společnosti ARMATURY Group a.s.

V této kapitole diplomové práce je popsána a charakterizována společnost ARMATURY Group a. s. Tato společnost se necelých 20 let zabývá výrobou průmyslových armatur, a to nejen pro tuzemský trh. Na obr. 4.1 je zobrazeno logo vybrané společnosti.

Obr. 4.1 Logo společnosti ARMATURY Group a.s.



Zdroj: ARMATURY Group (2018, s. 1)

### 4.1 Obecné informace

Společnost ARMATURY Group a.s. je akciovou společností. Společnost sídlí v Dolním Benešově, kde má i svou provozovnu. Dolní Benešov se nachází asi 22 kilometrů od Ostravy. Společnost byla zapsaná do obchodního rejstříku, a tudíž i vznikla dne 23. 8. 1999. Základního kapitál společnosti je 501 200 000 Kč. Společnost má již dlouholetou tradici ve výrobě průmyslových armatur, konkrétně se jedná především o:

- kulové kohouty, které tvoří 35 % výroby,
- hutní armatury,
- uzavírací a zpětné klapky,
- šoupátka,
- ventily,
- armatury pro jadernou energetiku.

Dále se jedná o dodavatele potrubí a příslušenství a také poskytovatele servisních služeb a poradenství. Průmyslová odvětví, na která se společnost zaměřuje, jsou klasická a jaderná energetika, chemie a petrochemie, hutnictví, ropa a zemní plyn a vodárenství. Největší část produkce a služeb směřuje práce do oblasti klasické a jaderné energetiky, plynárenství a ropného průmyslu.

### 4.2 Historie společnosti

Jak již bylo zmíněno, společnost ARMATURY Group a.s. vznikla před 20 lety, konkrétně v roce 1999. Nová společnost, vzniklá sloučením tří samostatných společností,

pokračovala v tradici výroby armatur v regionu Opavska a Hlučínska. Aby mohla společnost vyvíjet nové produkty, musela nakoupit v roce 2001 nové moderní technologie. Další rok investovala společnost do nákupu vývojových a konstrukčních technologií, tak vznikly ucelené soubory vlastních produktů. Společnost se svými produkty dostala i na zahraniční trhy. Jako první otevřela pobočku v Moskvě a úspěšně získala i potřebné vývozní certifikáty. V roce 2006 se společnost zaměřila na výrobu kulových kohoutů a armatur sloužící pro energetiku.

Rok 2007 byl pro společnost velmi pozitivní a úspěšný. Začalo se s budováním nové průmyslové haly, investovalo se do nových technologií. Ovšem největším úspěchem toho roku bylo překročení jedné miliardy korun v tržbách za dané období.

V roce 2008 se začala společnost zaměřovat i na výrobu hutních armatur. Další rok přidala do svého sortimentu také vysokotlaké armatury pro jadernou energetiku. Společnost byla znovu nucena investovat do nových technologií.

V roce 2010 zaznamenala společnost úspěch tím, že se začalo vyvážet do více než 60 zemí světa. Důležité ale byly pro společnost dodávky produktů do jaderných elektráren, a to hlavně v Rusku, v Česku a na Slovensku. Roční tržby rostly, následně se vyšplhaly až na výši 2,5 miliard korun.

Společnost měla více poboček, například i v Kravařích. Společnost začala opět investovat do stavby nových průmyslových hal, jelikož chtěla přestěhovat pobočku z Kravař do Dolního Benešova. Konečné stěhování se nakonec uskutečnilo v roce 2016.

Velký mezník zaznamenala společnost ještě v roce 2015, kdy odkoupila celý podíl společnosti MS BOLT, a.s., a tak došlo k fúzi mezi těmito dvěma společnostmi. V roce 2016 získala společnost certifikát ASME Code III, který umožňuje realizovat zakázky pro jadernou energetiku dle amerických norem. Jedná se o velký úspěch, jelikož ARMATURY Group je jediný český výrobce armatur, který tento certifikát vlastní.

#### 4.3 Současnost

V roce 2017 se společnost poprvé představila na prestižní mezinárodní výstavě ADIPEC v Abú Dhabí ve Spojených arabských emirátech. Snahou bylo prosadit se na trzích Blízkého východu. Společnost se i nadále účastní dalších mezinárodních veletrhů jako například Valve World Expo.

V současnosti činí roční objem produkce společnosti více než 100 000 armatur a 500 000 položek potrubí a příslušenství. Téměř 70 % celkové produkce společnosti se prostřednictvím subdodavatelů exportuje do 65 zemí po celém světě.

#### 4.4 Zaměstnanci společnosti

Důležité je zdůraznit, že společnost ARMATURY Group je významný a stabilní zaměstnavatel Hlučínského a Opavského regionu. Společnost zaměstnává necelých 600 zaměstnanců, kdy 53 % tvoří technicko-hospodářští pracovníci a 47 % jsou dělníci pracovníci. Co se týče zaměstnanců, prioritou společnosti je, aby měla odborně připravené, motivované a loajální zaměstnance. Proto se snaží o systematické vzdělávání, kdy klade důraz na vzdělávací programy v podobě kurzů. Jedná se například o zdokonalování znalosti cizích jazyků nebo technických znalostí.

ARMATURY Group poskytuje kromě finanční odměny, zaměstnanecké výhody a možnost vzdělávání. Mezi benefity pro zaměstnance patří pružná pracovní doba, příspěvek na stravování, zvýhodněné telefonní služby, 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění a již zmíněné jazykové kurzy.

Společnost zaměstnává na dělnických pozicích odborníky i absolventy strojírenských oborů, a to hlavně obráběče kovů, karuseláře, horizontáře, zámečníky nebo operátory CNC strojů. Co se týče technicko-hospodářských pozic, jde hlavně o konstruktéry, technology ale také nákupčí a obchodní zástupce tuzemských i zahraničních trhů.

Společnost se také snaží podporovat mladou generaci, kdy spolupracuje se základními a středními školami, které jsou v okolí společnosti. V případě středních škol se většinou jedná o strojírenské obory. Studentům nabízí možnosti stáží či brigád a spolupracují také se studenty při vypracování závěrečných a diplomových prací.

V tab. 4.1 můžeme vidět rozdělení zaměstnanců dle pohlaví a pozice. K 31. 12. 2018 společnost ARMATURY Group zaměstnávala 569 zaměstnanců. Společnost zaměstnávala 101 žen, kdy 83 žen bylo THP, 5 dělnic a 13 režijních dělnic. Co se týče mužů, společnost zaměstnávala 468 mužů, z tohoto počtu bylo 183 THP, 250 dělníků a 35 režijních dělníků.

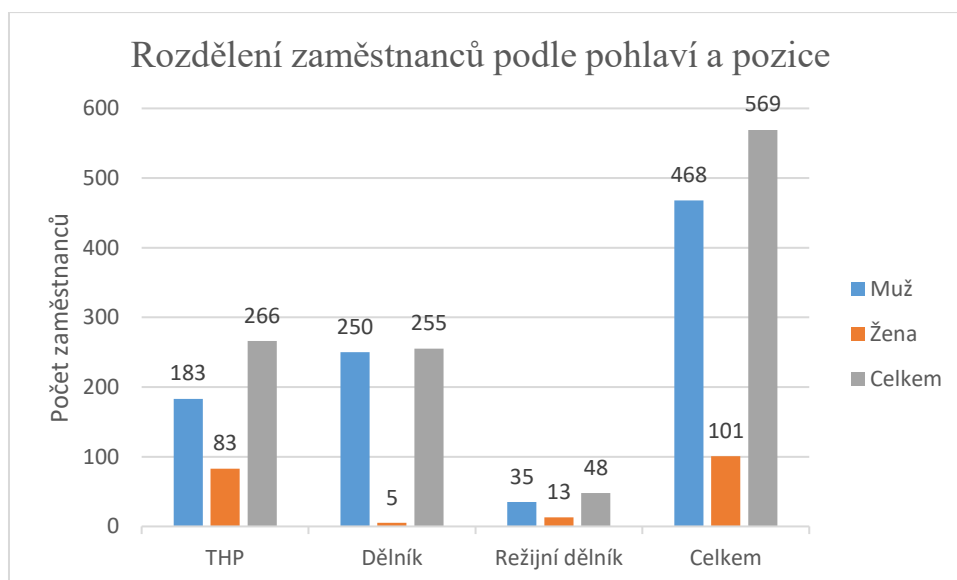
Tab. 4.1 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a pozice

Pozice / pohlaví	THP	Dělníci	Režijní dělníci	Celkem
<b>Muž</b>	183	250	35	468
<b>Žena</b>	83	5	13	101
<b>Celkem</b>	266	255	48	569

Zdroj: Interní materiály společnosti (2019)

Pro lepší představu jsou údaje z tab. 4.1 přeneseny do grafu 4.1. Na první pohled je patrné, že společnost zaměstnává více mužů, což vyplývá také z charakteristiky produktů, které společnost vyrábí. Ženy jsou z 90 % zaměstnávány na THP pozicích.

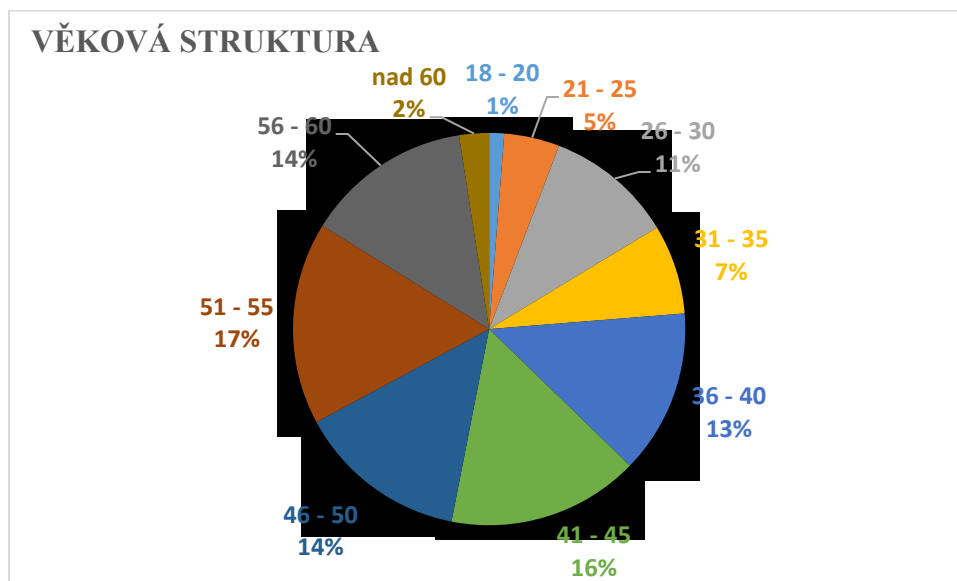
Graf 4.1 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví a pozice



Zdroj: Interní materiály společnosti (2019)

Věková struktura společnosti za rok 2018 je znázorněna v grafu 4.2. Společnost zaměstnává nejvíce osob ve věku 51 – 55 let, jedná se o 17 % z celkového počtu 569 zaměstnanců. Další největší skupinou jsou zaměstnanci ve věkovém rozpětí 41 – 45 let, kteří tvoří 16 %. Velkou část zaměstnanců vytvářejí zaměstnanci ve věku 46 – 50 let a 56 – 60 let. Naopak nejméně zaměstnanců je ve věkové kategorii 18 – 20 let a mezi osobami nad 60 let.

Graf 4.2 Věková struktura zaměstnanců za rok 2018



Zdroj: Interní materiály společnosti (2019)

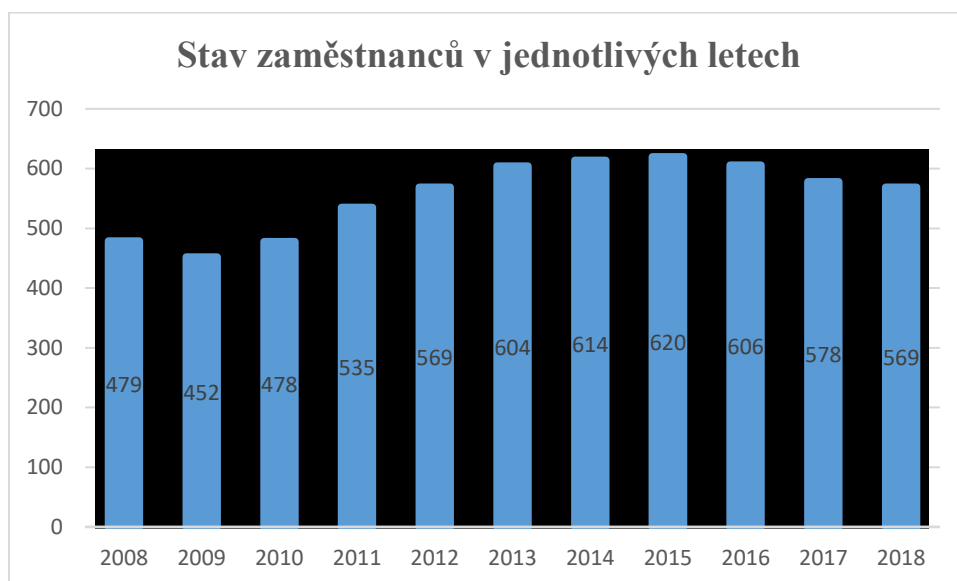
V tab. 4.2 jsou zobrazeny údaje o počtu zaměstnanců za posledních 10 let. Na první pohled je patrné, že od sledovaného období 2008 byl trend rostoucí až do roku 2015. Od tohoto roku až do současnosti se stav zaměstnanců stále snižuje. Toto tvrzení dokládá i křivka, která je vyobrazena v grafu 4.3. I zde je zjevné, že počet zaměstnanců v posledních letech klesá.

Tab. 4.2 Stav zaměstnanců v jednotlivých letech

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Celkem</b>	479	452	478	535	569	604	614	620	606	578	569

Zdroj: Interní materiály společnosti (2019)

Graf 4.3 Stav zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: Interní materiály společnosti (2019)

#### 4.5 Organizační struktura společnosti

Společnost ARMATURY Group a.s. využívá divizní organizační strukturu, která je k nahlédnutí viz Příloha 1. Vedení společnosti je tvořeno předsedou představenstva a výkonným ředitelem.

Výkonný ředitel zodpovídá za jednotlivé divize, jedná se o divizi řídicí, finanční, obchodní, výrobní, divizi řízení jakosti, technickou a personální divizi. Tyto divize jsou dále členěny na oddělení a střediska. Divize je řízena odborným ředitelem nebo vedoucím divize a oddělení je řízeno vedoucím oddělení (Interní materiály společnosti, 2019).

## 5 Návrh systému hodnocení zaměstnanců

V této kapitole diplomové práce je popsána a zanalyzována současná situace hodnocení zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a.s. Všechny informace byly získány na základě interních dokumentů, které byly poskytnuty právě pro účely diplomové práce, dále na základě osobního rozhovoru s personalistkou společnosti a dotazníkového šetření.

### 5.1 Analýza současného způsobu řízení lidských zdrojů ve společnosti

Personální divize, v rámci organizační struktury, je zařazena pod vedení výkonného ředitele. Organizační schéma je k nahlédnutí jako Příloha 1. Dále je personální divize v kompetenci finanční ředitelky, která má na starosti finanční i personální divizi. Dle strategie společnosti jsou produktem personální divize etablovaní a produktivní zaměstnanci.

Personální divizi tvoří 4 zaměstnanci rozdělení do dvou složek, jedná se o:

- oddělení personalistiky,
- oddělení mzdové účtárny.

Oddělení mzdové účtárny mají na starosti dvě zaměstnankyně. Úkolem tohoto oddělení je zpracování mezd a mzdového účetnictví. Je zapotřebí, aby výplaty a odměny zaměstnanců byly zpracované včas a správně. Nutné je také zaúčtovat, ohlásit a uhradit odvody a daně. Mezi další činnosti tohoto oddělení patří také komunikace se státními institucemi dle platné legislativy.

Oddělení personalistiky zajišťují také dvě zaměstnankyně, jejichž úkolem je zabezpečit kvalitní lidské zdroje se znalostí náplně práce, ale také kvalifikované k vykonávání určené práce a pro potřeby rozvíjení společnosti. Především je ale cílem personální činnosti spokojený zaměstnanec. Personální oddělení má na starost vést personální evidenci, identifikovat personální potřeby společnosti. Mezi další personální činnosti patří nábor a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, zajišťování adaptačního programu. Dále je to také propouštění zaměstnanců a potřebná administrativa k tomu patřící, zařizování a využívání dotací, plánování a organizování školení zaměstnanců či hodnocení efektivity vzdělávání. Důležitá je také spolupráce se školami, hlavně středními školami s technickým zaměřením (Interní materiály společnosti, 2019).

Současný způsob hodnocení spočívá v tom, že všichni ředitelé jednotlivých divizí zhodnotí své podřízené neformálním, ústním rozhovorem. Tento rozhovor se uskutečňuje



jednou za rok. Cílem tohoto rozhovoru je rozebrat dosažené výsledky podřízeného s těmi očekávanými. Během tohoto hodnocení nevzniká žádná administrativa, není vytvořen žádný formulář ani jiný výstup, celý proces probíhá pouze ústně. Rozhovor řídí nadřízený, který také většinu času mluví. Podřízený má ale prostor pro své názory, otázky a náměty.

Dle platné interní směrnice patří mezi povinnosti vedoucích zaměstnanců, kromě jiných, právě hodnocení podřízených zaměstnanců, kdy se nesmí přihlížet k politickým názorům, postojům, pohlaví, případnému členství v politických stranách nebo hnutí a náboženství, ani jinak diskriminovat či znevýhodňovat. Je důležité vést a řídit podřízené zaměstnance, kontrolovat odvedenou práci a jejich pracovní výsledky.

Z tohoto vyplývá, že hodnocení zaměstnanců je víceméně zaměřené pouze ve smyslu odměňování. Tudíž personální oddělení se nyní oblastí hodnocení zaměstnanců nezabývá. Na odměňování má také vliv případné porušení pracovních povinností zaměstnance, popřípadě jiné delikty souvisejících se společností. V tomto případě plní personální oddělení, v rámci hodnocení zaměstnanců, pouze funkci evidenční.

Mzdový interní předpis společnosti stanovuje pravidla pro odměňování. Mzda každého zaměstnance se skládá ze základní mzdy, prémie, příplatků a náhrad. Ve společnosti je tedy uplatňován vícesložkový mzdový systém. Konkrétní struktura mzdy a výše jednotlivých složek mzdy se může lišit dle činnosti, kterou zaměstnanec vykonává. Například jinou výši prémie mají zaměstnanci Obchodní divize a jinou Výrobní divize.

Tato praktická část je zaměřena na analýzu stavu hodnocení technicko-hospodářských pracovníků (THP). Do této skupiny patří **řídící divize**, tedy vrcholové vedení společnosti, kam spadá předseda představenstva, výkonný ředitel, sekretariát, akcionáři, právník a správa IMS (integrovaný systém řízení). Dále se jedná o **finanční divizi**, v tomto případě jde o ekonomiku, controlling, účtárnu, správu majetku, vozidel a budov a také informační technologii. Do **obchodní divize** spadá marketing, nabídky a kalkulace, nákupní ředitel, nákup armatur, nákup potrubí a příslušenství, obchodní ředitel, AG Corporation Čína, prodej JE (jaderní energetika), logistika a sklady, expedice, MTZ, zahraniční obchod – východ, západ, střední Evropa. Do THP na **výrobní divizi** spadá kooperace, plánování, vedoucí výroby, jednotliví mistři (obrobní, montáže, pily aj.), technická příprava výroby (technologové) a povrchové úpravy. Do **divize řízení jakosti** patří zaměstnanci oddělení technické kontroly, reklamace a dokumentace. **Technická divize** se skládá z oddělení konstrukce a z oddělení výzkumu a vývoje, kde jsou zaměstnáváni THP. Poslední divizí je **divize personální**, která

se skládá z oddělení personalistiky a mzdové účtárny, jak již bylo výše uvedeno (Interní materiály společnosti, 2019).

Dle interní směrnice společnosti jsou stanoveni tito odborní ředitelé, tudíž i potencionální hodnotitelé podřízených:

- finanční ředitel;
- obchodní ředitel;
- nákupní ředitel;
- ředitel prodeje – západ;
- ředitel prodeje – střední Evropa;
- ředitel prodeje – východ;
- výrobní ředitel;
- ředitel řízení jakosti;
- technický ředitel;
- personální ředitel;
- ředitel pro výzkum a vývoj.

## 5.2 Stanovení výzkumných otázek

Ještě předtím než bylo zahájeno dotazníkové šetření, bylo nutné stanovit výzkumné otázky. Tyto výzkumné otázky budou následně po ukončení dotazníkového šetření vyhodnoceny.

- Výzkumná otázka č. 1 – Uvítali by hodnotitelé a hodnocení zaměstnanci systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a.s.?
- Výzkumná otázka č. 2 – Jsou hodnotitelé i hodnocení zaměstnanci schopni akceptovat systém hodnocení zaměstnanců?
- Výzkumná otázka č. 3 – Budou vnímat hodnotitelé i hodnocení zaměstnanci systém hodnocení jako užitečný?
- Výzkumná otázka č. 4 – Je hodnotící rozhovor vhodným a nutným způsobem sdělování výsledků hodnocení?

### 5.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění názorů a přístupů ředitelů a vybraných zaměstnanců k potencionálnímu hodnocení zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a.s.

Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti koncem měsíce března a počátkem dubna roku 2019. Vyhodnocení proběhlo během dubna roku 2019. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na technicko-hospodářské pracovníky ve společnosti ARMATURY Group a.s. Jednalo se o divizi řídicí, finanční, obchodní, technickou, personální a TH pracovníky divize výrobní a řízení jakosti.

V rámci této diplomové práce byly vyhotoveny dva dotazníky. Jeden dotazník byl zaměřený na jednotlivé zaměstnance (THP) a druhý dotazník byl zaměřený na ředitele jednotlivých divizí. Konkrétně se jednalo o 241 zaměstnanců jakožto hodnocených, a 10 vedoucích pracovníků.

Dotazník, který byl zaměřený na jednotlivé technicko-hospodářské pracovníky, obsahoval 24 otázek. Dotazník byl složen ze 2 identifikačních otázek, 17 otázek bylo uzavřených a 5 otázek bylo polootevřených. Otázky byly nasměrovány tak, aby zjistily vztah TH pracovníků k jejich potencionálnímu hodnocení. V rámci dotazování se zjišťovala spokojenost zaměstnance se zaměstnáním, zda ví, co je od nich očekáváno, či zda jsou dle jejich názorů spravedlivě odměňováni. Dále se zkoumal postoj zaměstnanců k systému hodnocení, popřípadě výhody, které z hodnocení pramení. Zjišťoval se také názor na hodnotící rozhovor a nynější systém vzdělávání a rozvoje společností ARMATURY Group a.s. Dotazník pro hodnocené zaměstnance je k nahlédnutí viz Příloha 3.

Dotazník zaměřený na vedoucí pracovníky, tedy hodnotitele, kteří jsou ředitelé jednotlivých divizí, obsahoval 20 otázek. Konkrétně se dotazník skládal ze 2 identifikačních otázek, 13 uzavřených otázek a 5 polootevřených otázek. Otázky byly položeny tak, aby zjistily vztah vedoucího pracovníka k možnému systému hodnocení zaměstnanců. Zda mají vedoucí již zkušenost s hodnocením nebo zda považují pravidelné hodnocení za důležité. Cílem dotazování bylo také zjistit, zda vedoucí pracovník již absolvoval školení jak vést hodnotící rozhovor, popřípadě, zda by byl zájem se nějakého školení účastnit. Dotazník pro hodnotitele je k nahlédnutí viz Příloha 2.

Konkrétní výsledky dotazníkového šetření budou k nahlédnutí v kapitole 5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření.

K jednoduššímu způsobu získávání informací byl využit právě online dotazník, který byl zpracován na stránce [www.surveio.com](http://www.surveio.com). Následně byly odkazy na dotazníky zaslány personalistce společnosti, která je dále rozesílala na požadované osoby. Jednalo se o anonymní dotazování respondentů.

Ještě předtím než dotazník obdrželi vybraní zaměstnanci a vedoucí pracovníci, bylo nutné provést předběžné ověření dotazníku v praxi. Bylo potřeba zjistit, zda otázky jsou srozumitelné, vhodné a správně položené. Dotazník byl zaslán třem zaměstnancům společnosti. Tito zaměstnanci se shodli, že otázky v dotazníku jsou srozumitelné a vhodně formulované. Poté došlo k rozeslání dotazníků.

## 5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole jsou vyhodnoceny jednotlivé dotazníky. Nejprve jsou vyhodnoceny výsledky dotazníků pro hodnocené zaměstnance, a následně jsou vyhodnoceny výsledky dotazníků pro hodnotitele.

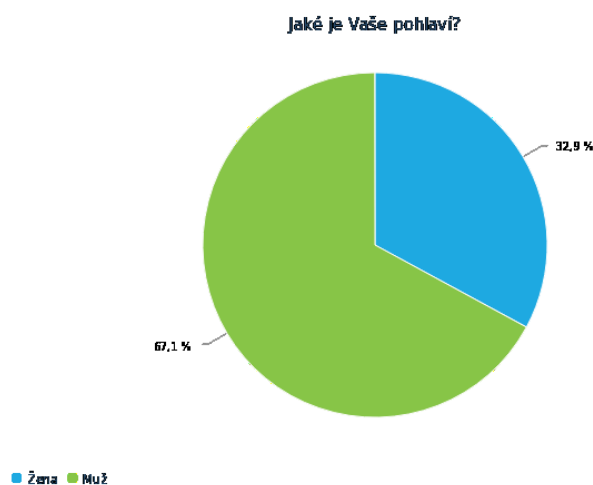
### 5.4.1 Vyhodnocení dotazníků pro hodnocené zaměstnance

Hodnocení zaměstnanci byli technicko-hospodářští pracovníci společnosti. Dotazník byl rozeslán 241 zaměstnancům. Dotazník vyplnilo celkem 158 respondentů, tudíž se jednalo o více než 65% návratnost.

#### **Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?**

K rozlišení pohlaví respondentů, byla položena tato identifikační otázka. Z grafu 5.1 vyplývá, že dotazník vyplnilo více mužů než žen. Konkrétně se jedná o 52 žen (32,9 %) a 106 mužů (67,1 %).

Graf 5.1: Identifikace pohlaví respondentů

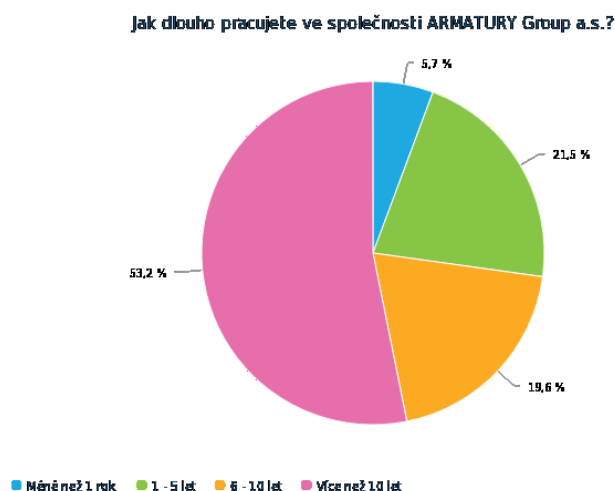


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 2:** Jak dlouho pracujete ve společnosti ARMATURY Group a.s.?

Tato identifikační otázka měla za cíl zjistit délku pracovního poměru zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník. V grafu 5.2 lze vidět, že většina respondentů, tj. 84 zaměstnanců (53,2 %), pracuje ve společnosti více než 10 let. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věkové kategorii 1 – 5 let, těch je 34 osob (21,5 %). Další velkou skupinou byli zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 6 – 10 let, konkrétně se jednalo o 31 respondentů (19,6 %). Nejmenší skupinou respondentů byli osoby, které pracují ve společnosti méně než 1 rok, jednalo se o 9 respondentů (5,7 %).

Graf 5.2: Délka pracovního poměru

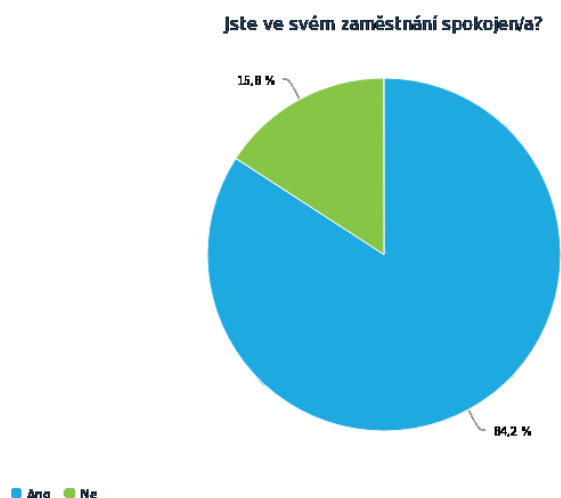


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Jste ve svém zaměstnání spokojen/a?

Tato otázka měla za cíl zhodnotit, zda jsou respondenti spokojeni ve svém zaměstnání. Z grafu 5.3 je zjevné, že většina respondentů je se svou prací ve společnosti spokojena, konkrétně se jednalo o 133 respondentů (84,2 %). Nespokojených osob je 25 respondentů (15,8 %). Teď záleží na tom, zda se tak respondenti cítili pouze během vyplňování dotazníku, nebo se jedná o dlouhodobý pocit.

Graf 5.3: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním

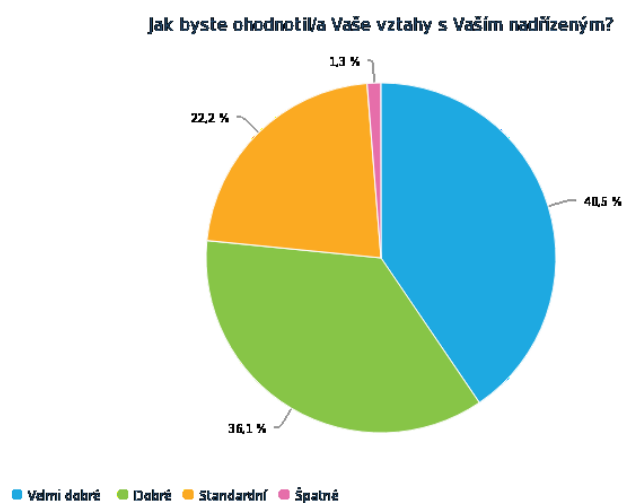


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 4: Jak byste ohodnotil/a Vaše vztahy s Vaším nadřízeným?

Respondenti měli možnost se také vyjádřit k tomu, jak vnímají vztah mezi nimi a nadřízeným. Je žádoucí, aby vztahy nejen s nadřízeným, ale celkově na pracovišti, byly alespoň dobré. Jak odpovídali respondenti můžeme vidět v grafu 5.4. 64 respondentů (40,5 %) hodnotí vztahy s nadřízeným jako velmi dobré. Odpověď dobré zatklo 57 respondentů (36,1 %) a standardní 35 respondentů (22,2 %). Špatné vztahy s nadřízeným označili 2 respondenti (1,3 %).

Graf 5.4: Hodnocení vztahu zaměstnance s nadřízeným

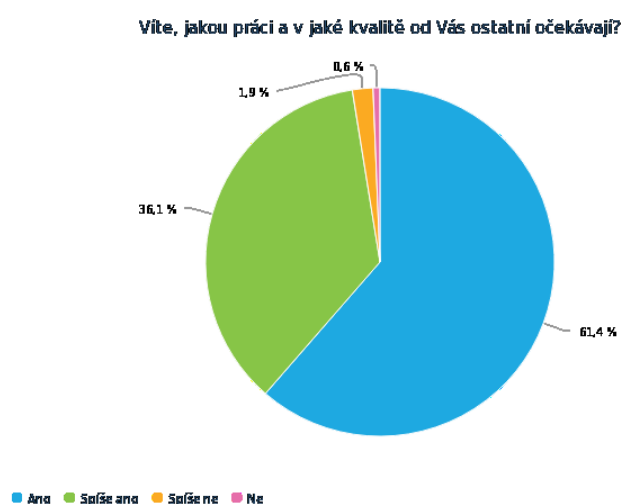


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 5:** Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás ostatní očekávají?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda respondenti ví, co mají dělat a v jaké kvalitě. V grafu 5.5 vidíme, že většina respondentů odpověděla, že ví, co se od nich očekává. V tomto případě šlo o 97 respondentů (61,4 %). 57 respondentů (36,1 %) spíše ví, co se od nich očekává. Mezi respondenty se našel i takový, který neví, jakou práci a v jaké kvalitě se od něho očekává, naštěstí se jedná o 1 respondenta (0,6 %). Spíše neví, co mají dělat 3 respondenti (1,9 %).

Graf 5.5: Znalost náplně a kvality práce

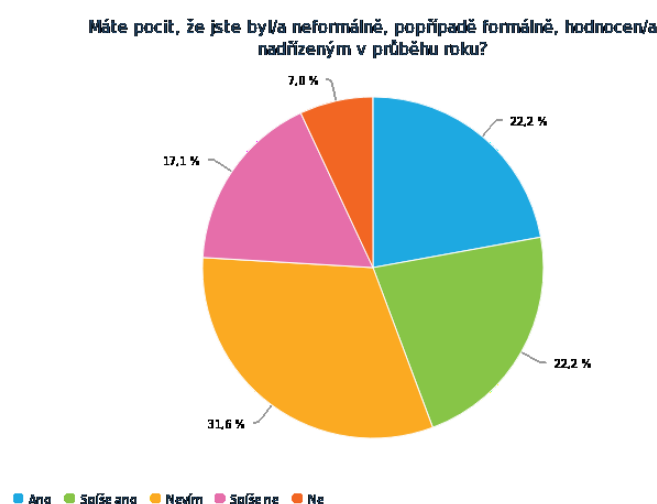


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 6:** Máte pocit, že jste byl/a neformálně, popřípadě formálně, hodnocen/a nadřízeným v průběhu roku?

Tato otázka měla za cíl zhodnotit, zda respondenti mají pocit, zda byli během roku nadřízeným hodnoceni, a to buď formálně či neformálně. Výsledky, které jsou k nahlédnutí v grafu 5.6, jsou různorodé. I přesto, že ve společnostech není zaveden systém hodnocení zaměstnanců, tak 35 respondentů (22,2 %) odpovědělo, že mají pocit, že byli během roku hodnoceni nadřízeným. Stejný počet respondentů, tj. 35 osob (22,2 %), odpovědělo, že bylo spíše hodnoceno nadřízeným. Nejpočetnější skupinou byli respondenti, kteří „neví“, zda byli během roku hodnoceni, jednalo se o 50 respondentů (31,6 %). Odpověď „spíše ne“ zvolilo 27 respondentů (17,1 %). 11 respondentů (7 %) nemá pocit, že by bylo během roku jakkoliv hodnoceno.

Graf 5.6: Hodnocení zaměstnanců během roku



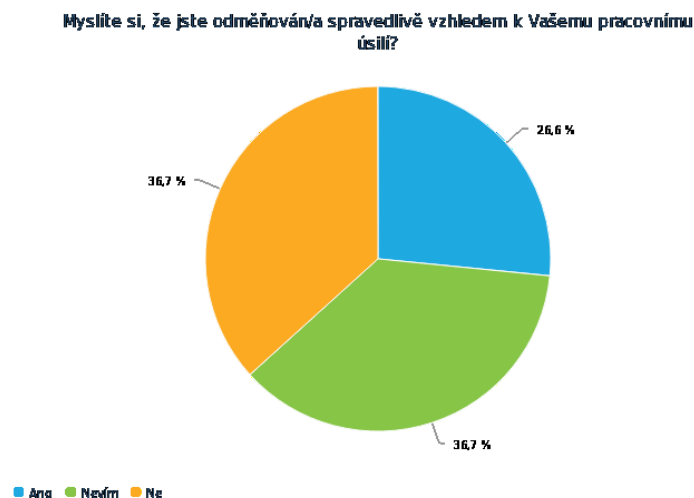
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 7:** Myslíte si, že jste odměňován/a spravedlivě vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že jsou spravedlivě odměňováni vzhledem k jejich pracovnímu úsilí. Graf 5.7 se rozdělil na třetiny. Je zajímavé sledovat, že stejný počet respondentů, tj. 58 (36,7 %), zvolilo odpověď „ne“ a „nevím“. Tudíž si myslí, že nejsou, nebo neví, zda jsou spravedlivě odměňováni vzhledem k jejich pracovnímu úsilí. Tu nejmenší třetinu tvořili respondenti, kteří si myslí, že jsou spravedlivě odměňováni. Konkrétně se jednalo o 42 respondentů (26,6 %).



Graf 5.7: Spravedlivé odměňování vzhledem pracovnímu úsilí

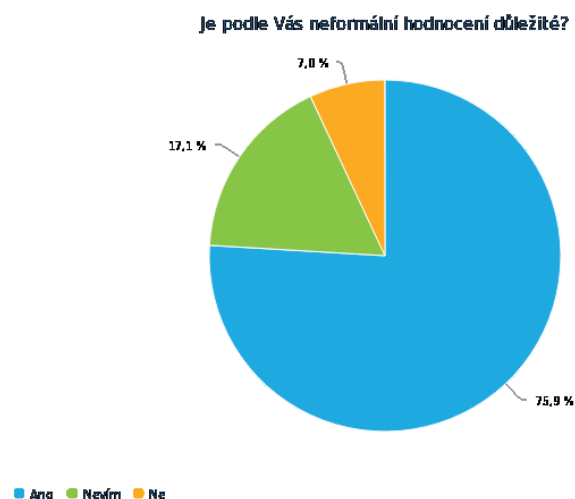


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 8:** Je podle Vás neformální hodnocení důležité?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda si respondenti myslí, že je neformální hodnocení důležité. Uspokojivým zjištěním byl fakt, že 120 respondentů (75,9 %) si myslí, že je neformální hodnocení důležité. 27 respondentů (17,1 %) neví, zda je neformální hodnocení důležité a 11 respondentů (7 %) si myslí, že neformální hodnocení není důležité.

Graf 5.8: Důležitost neformálního hodnocení

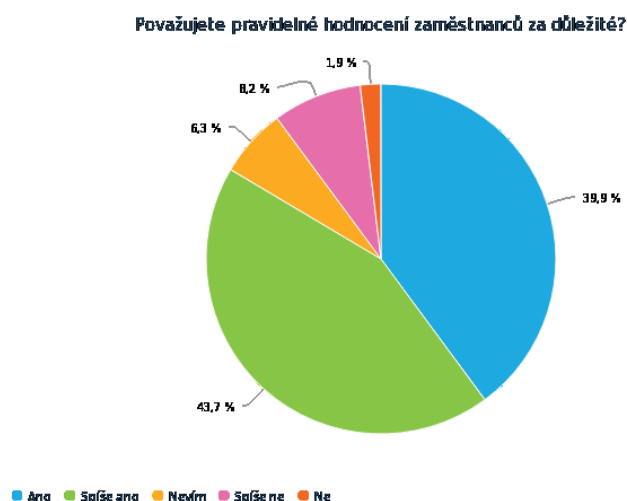


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 9: Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?

Cílem otázky bylo zjistit, zda respondenti považují hodnocení zaměstnanců za významné či nikoliv. Je potěšující, že většina považuje pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité. Odpověď „ano“ zvolilo 63 respondentů (39,9 %) a ještě větší skupinou respondentů jsou osoby, které zaškrtnli odpověď „spíše ano“, jedná se o 69 respondentů (43,7 %). Zda pravidelné hodnocení považují za důležité neví 10 respondentů (6,3 %). K negativním reakcím se přiklonilo 13 respondentů (8,2 %), kdy zvolili odpověď „spíše ne“. Tři respondenti (1,9 %) nepovažují pravidelné hodnocení za důležité.

Graf 5.9: Důležitost pravidelného hodnocení



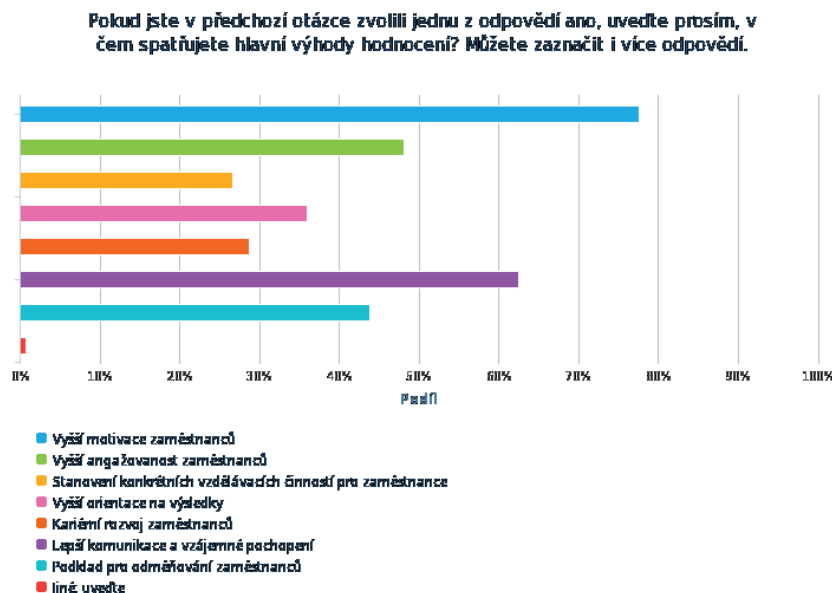
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 10:** Pokud jste v předchozí otázce zvolili jednu z odpovědí ano, uveďte prosím, v čem spatřujete hlavní výhody hodnocení? Můžete zaznačit i více odpovědí.

Cílem této polootevřené otázky bylo zjistit, v čem spatřují respondenti hlavní výhody hodnocení. V této otázce měli respondenti možnost označit více odpovědí. Z grafu 5.10 je na první pohled patrné, že nejvyšší četnost vykazuje oblast vyšší motivace zaměstnanců. Tuto výhodu vidělo 108 respondentů (77,7 %). Druhou největší oblastí byla lepší komunikace a vzájemné pochopení. Konkrétně tuto odpověď zvolilo 87 respondentů (62,6 %). Dalších 67 respondentů (48,2 %) vidělo výhodu v hodnocení ve vyšší angažovanosti zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců by mohl být podklad pro odměňování zaměstnanců, toho názoru bylo 61 respondentů (43,9 %). Oblast vyšší orientace na výsledky zvolilo 50 respondentů (36 %), dále oblast rozvoj zaměstnanců zadrželo 40 respondentů (28,8 %) a oblast stanovení konkrétních

vzdělávacích činností pro zaměstnance vybralo 37 respondentů (26,6 %). Jeden respondent (0,7 %) uvedl, že zavedení systému hodnocení může mít za následek zpomalení či zhoršení prováděné práce zaměstnancem.

Graf 5.10: Hlavní výhody hodnocení

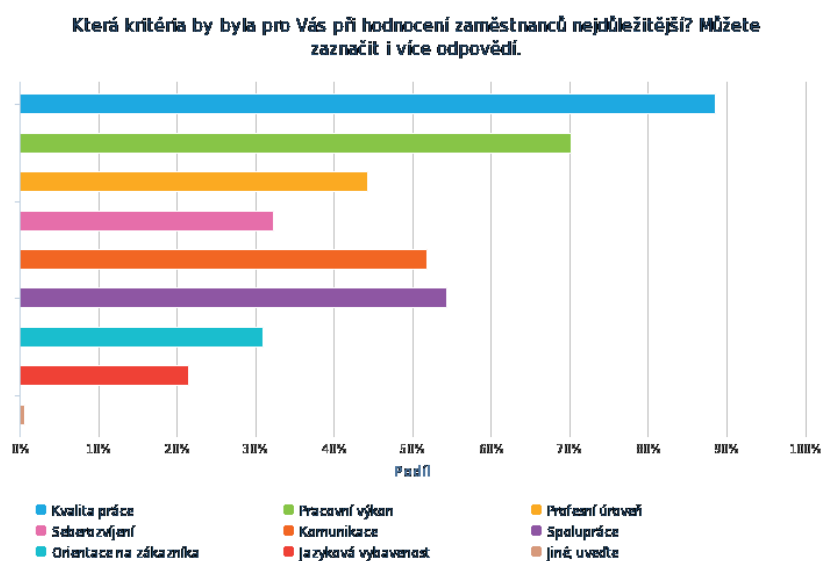


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 11:** Která kritéria by byla pro Vás při hodnocení zaměstnanců nejdůležitější? Můžete zaznačit i více odpovědí.

Cílem této otázky je stanovit kritéria, která by byla pro zaměstnance během hodnocení nejdůležitější. Graficky je tato otázka znázorněna v grafu 5.11. Respondenti mohli zaznačit více odpovědí. Jako nejdůležitější kritérium hodnocení zvolilo 140 respondentů (88,6 %) kvalitu práce. Dalším důležitým kritériem hodnocení bylo dle 111 respondentů (70,3 %) pracovní výkon zaměstnance. Dle 86 respondentů (54,4 %) bylo významným kritériem také spolupráce či komunikace, kdy 82 respondentů (51,9 %) zvolilo tuto odpověď. Mezi další důležitá kritéria, která respondenti zvolili, patří profesní úroveň, tuto variantu zvolilo 70 respondentů (44,3 %), nebo seberozvíjení – 51 respondentů (32,3 %). Kritérium orientace na zákazníka bylo specifické pro obchodní zástupce, kdy tuto možnost zvolilo 49 respondentů (31 %), a jazyková vybavenost byla pro zahraniční obchod, kdy toto kritérium vybralo 34 respondentů (21,5 %). Jiné kritérium zvolil pouze jeden respondent (0,6 %), který uvedl samostatnost a aktivní přístup.

Graf 5.11: Nejdůležitější kritéria hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 12:** Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu? Můžete zaznačit i více odpovědí.

V rámci této otázky mohli respondenti zaznačit více odpovědí. Dle grafu 5.12 je patrné, že nejvíce respondentů by motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu finanční ohodnocení, tuto variantu zvolilo 143 respondentů (90,5 %). Dále to byla oblast zaměstnaneckých výhod, která by motivovala 80 respondentů (50,6 %). Pro mnohé zaměstnance by byla velmi důležitá také jistota zaměstnání, konkrétně tuto možnost zvolilo 76 respondentů (48,1 %). 65 respondentů (41,1 %) by motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu příjemné pracovní prostředí. Pro 58 respondentů (36,7 %) by byla důležitá také možnost seberealizace. Další oblastí, kterou respondenti zvolili, je pochvala, která by motivovala 53 respondentů (33,5 %). V neposlední řadě by 48 respondentů (30,4 %) motivovala možnost vzdělávání a rozvoje. Dva respondenti (1,3 %) uvedli vlastní motivátory. Jeden z názorů by byla možnost změny zařazení, nové úkoly, které zvyšují adrenalin a touhu uspět. Druhý názor, který byl v dotazníku uveden, je realistický, nikoliv bezohledný a nesmyslný přístup vedení a TOP managementu.

Graf 5.12: Motivace k vyššímu pracovnímu výkonu

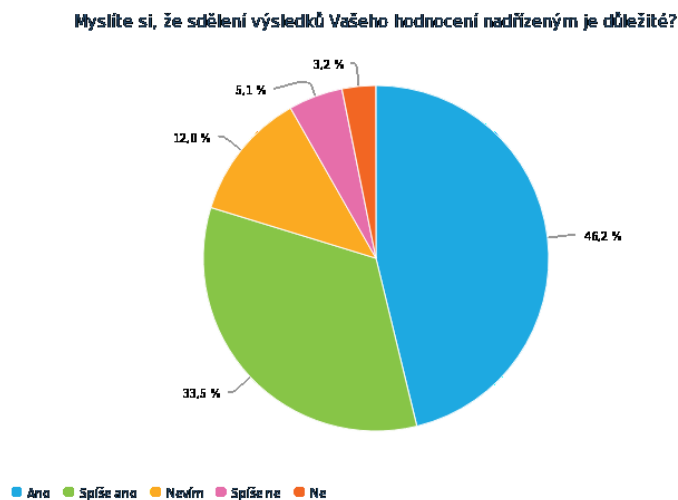


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 13: Myslíte si, že sdělení výsledků Vašeho hodnocení nadřízeným je důležité?

V této otázce byli respondenti dotazováni na to, zda si myslí, že je důležité sdělení jejich výsledků hodnocení nadřízeným. Pro 73 osob (46,2 %), kteří vyplnili dotazník, je důležité sdělení jejich výsledků hodnocení nadřízeným. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 53 respondentů (33,5 %). 19 respondentů (12 %) neví, zda by bylo sdělení výsledků hodnocení nadřízeným pro ně důležité. Sdělení výsledků hodnocení nadřízeným by bylo spíše nedůležité pro 8 respondentů (5,1 %) a nedůležité pro 5 respondentů (3,2 %). Tyto informace jsou znázorněny v grafu 5.13.

Graf 5.13: Důležitost sdělení výsledků hodnocení

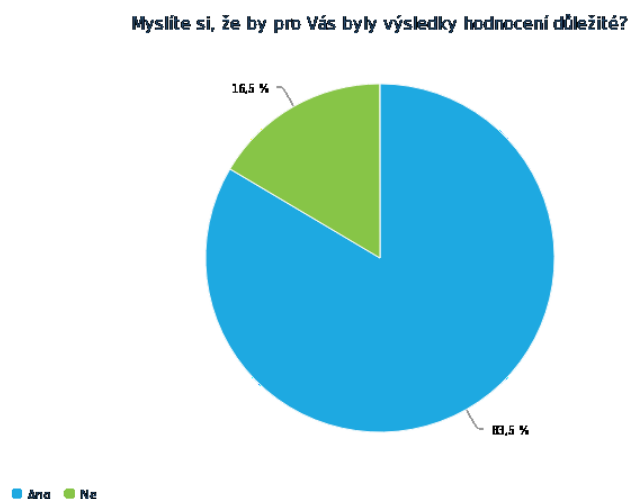


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 14:** Myslíte si, že by pro Vás byly výsledky hodnocení důležité?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda si respondenti myslí, že výsledky hodnocení jsou pro ně jakkoliv důležité. Jak můžeme vidět v grafu 5.14, s názorem, že výsledky hodnocení jsou důležité, se ztotožňuje 132 respondentů (83,5 %). 26 respondentů (16,5 %) si myslí, že výsledky hodnocení pro ně nejsou důležité.

Graf 5.14: Důležitost výsledků hodnocení

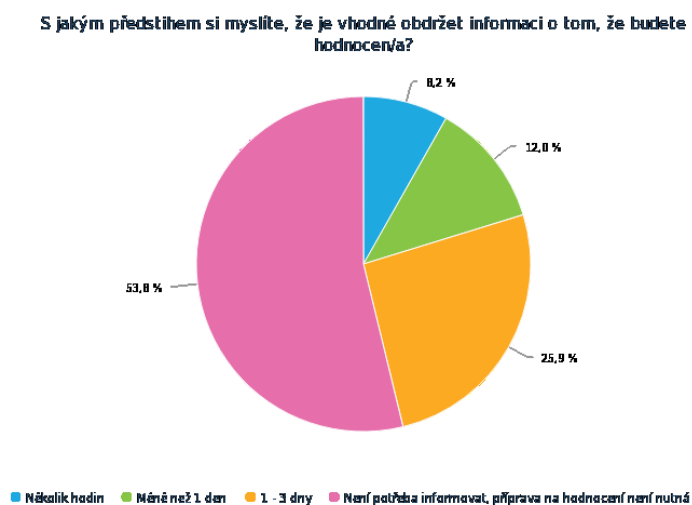


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 15:** S jakým předstihem si myslíte, že je vhodné obdržet informaci o tom, že budete hodnocen/a?

Graf 5.15 znázorňuje skutečnost, že 85 respondentů (53,8 %) si myslí, že příprava na hodnocení není nutná, tudíž není potřeba předem informovat hodnoceného. Rozmezí 1 – 3 dny zvolilo 41 respondentů (25,9 %). 19 respondentů (12 %) si myslí, že stačí méně než 1 den k tomu, aby se hodnocený dozvěděl, že bude hodnocen. Několik hodin předem stačí 13 respondentům (8,2 %) k tomu, aby obdrželi informaci o tom, že budou hodnoceni.

Graf 5.15: Termín konání hodnocení

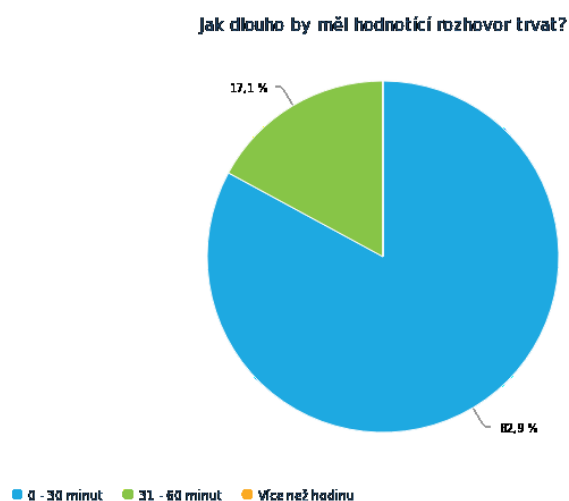


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 16:** Jak dlouho by měl hodnotící rozhovor trvat?

V této otázce byli respondenti dotazováni, jak dlouho by měl hodnotící rozhovor trvat. Dle grafu 5.16, je patrné, že většina by byla pro to, aby hodnotící rozhovor trval v rozmezí 0 – 30 minut, konkrétně se jednalo o 131 respondentů (82,9 %). Pouze 27 respondentů (17,1 %) si myslelo, že by hodnotící rozhovor měl trvat 31 – 60 minut. Nikdo nezvolil variantu, aby hodnotící rozhovor trval více než hodinu.

Graf 5.16: Délka hodnotícího rozhovoru



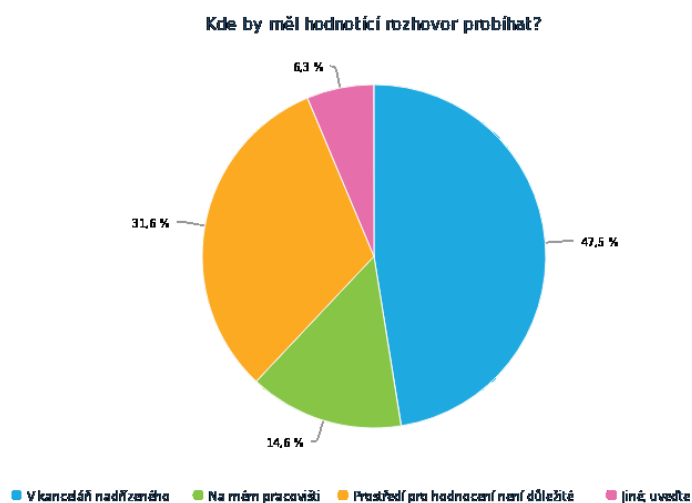
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 17:** Kde by měl hodnotící rozhovor probíhat?

Na tuto polootevřenou otázku odpovídali respondenti následovně. Necelá polovina respondentů, tj. 75 respondentů (47,5 %), odpovědělo, že by hodnotící rozhovor měl probíhat v kanceláři nadřízeného. Druhou největší skupinou byli respondenti toho názoru, že prostředí pro hodnocení není důležité, konkrétně se jednalo o 50 respondentů (31,6 %). 23 respondentů (14,6 %) si myslelo, že je vhodné, aby hodnotící rozhovor probíhal na pracovišti hodnoceného. Graficky jsou tyto skutečnosti znázorněny v grafu 5.17. Variantu „jiné“ zvolilo 10 respondentů (6,3 %). Všech těchto 10 respondentů se shodlo na variantě zasedací místnosti, kdy se jednalo hlavně o neutrální půdu. Důležitým uvedeným aspektem byl fakt, aby prostředí bylo příjemné, nikým nerušené a bez mobilních telefonů.



Graf 5.17: Místo konání hodnotícího rozhovoru

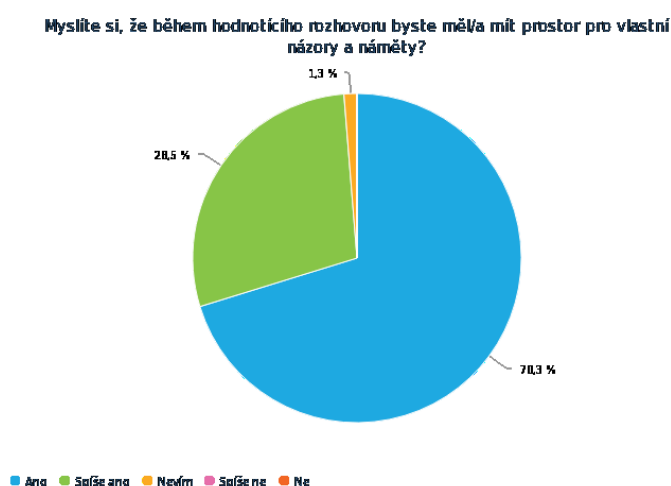


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 18:** Myslíte si, že během hodnotícího rozhovoru byste měl/a mít prostor pro vlastní názory a náměty?

Většina respondentů na otázku ohledně toho, zda by měli mít hodnocení zaměstnanci prostor pro vlastní názory a náměry, odpovídala kladně. Odpověď „ano“ zvolilo 111 respondentů (70,3 %). 45 respondentů (28,5 %) zvolilo odpověď „spíše ano“ a odpověď „nevím“ zaškrtnuli 2 respondenti (1,3 %). Tyto informace jsou znázorněny v grafu 5.18.

Graf 5.18: Názory a náměty během hodnotícího rozhovoru ze strany hodnoceného

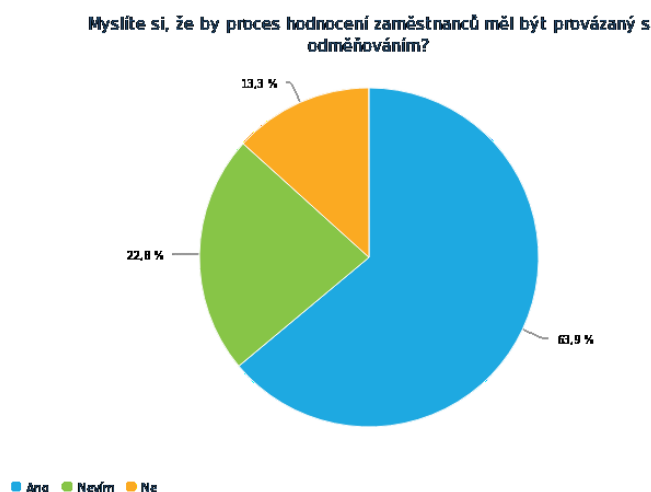


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 19:** Myslíte si, že by proces hodnocení zaměstnanců měl být provázaný s odměňováním?

Cílem této otázky bylo zjistit, co si respondenti myslí o provázanosti procesu hodnocení zaměstnanců s odměňováním. Dle grafu 5.19 je patrné, že si respondenti myslí, že je vhodné provázat systém hodnocení s odměňováním. Konkrétně se jednalo o 101 respondentů (63,9 %), kteří zvolili odpověď „ano“. 36 respondentů (22,8 %) neví, zda by měly být tyto procesy provázány. Variantu „ne“ zvolilo 21 respondentů (13,3 %), tyto osoby si myslí, že by proces hodnocení zaměstnanců neměl být provázaný s odměňováním.

Graf 5.19: Provázanost procesu hodnocení s odměňováním



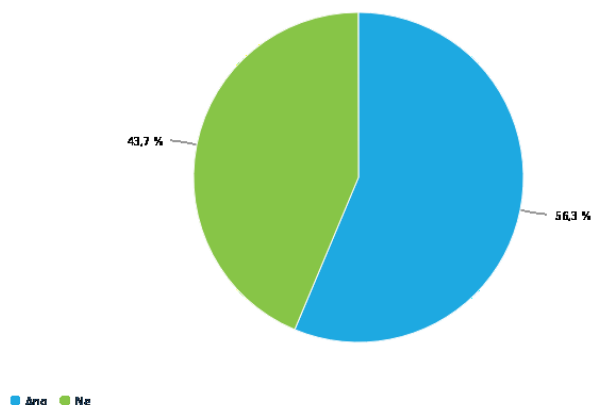
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 20:** Uvítal/a byste možnost být hodnocen/a svými kolegy, popřípadě podřízenými?

Respondenti se v rámci této otázky rozdělili na dva tábory. Většina respondentů, 89 osob (56,3 %), by uvítala možnost být hodnocena svými kolegy či podřízenými. O něco méně respondentů, konkrétně 69 respondentů (43,7 %), by neuvítali možnost být hodnoceni svými kolegy, popřípadě podřízenými. Graficky je tato skutečnost zaznamenána v grafu 5.20.

Graf 5.20: Hodnocení se navzájem

Uvítal/a byste možnost být hodnocen/a svými kolegy, popřípadě podřízenými?



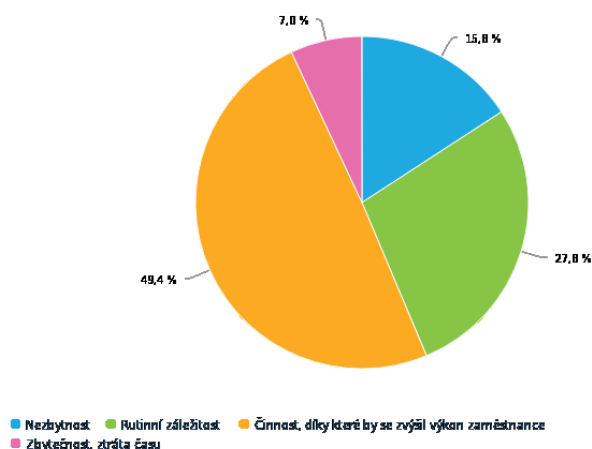
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 21: Jak vnímáte potencionální proces hodnocení zaměstnanců?

Cílem této uzavřené otázky bylo zjistit názor respondentů na potencionální proces hodnocení zaměstnanců. Jak můžeme vidět v grafu 5.21 polovina respondentů, vnímá proces hodnocení jako činnost, díky které by se zvýšil výkon zaměstnance. Jednalo se o 78 respondentů (49,4 %). 44 respondentů (27,8 %) vnímá možný systém hodnocení zaměstnanců jako rutinní záležitost. Proces hodnocení zaměstnanců chápe 25 respondentů (15,8 %) jako nezbytnost. Mezi respondenty se našli i zaměstnanci, kteří si myslí, že hodnocení zaměstnanců je zbytečnost, a tudíž i ztráta času. Konkrétně se jednalo o 11 respondentů (7 %).

Graf 5.21: Význam hodnocení zaměstnanců

Jak vnímáte potencionální proces hodnocení zaměstnanců?

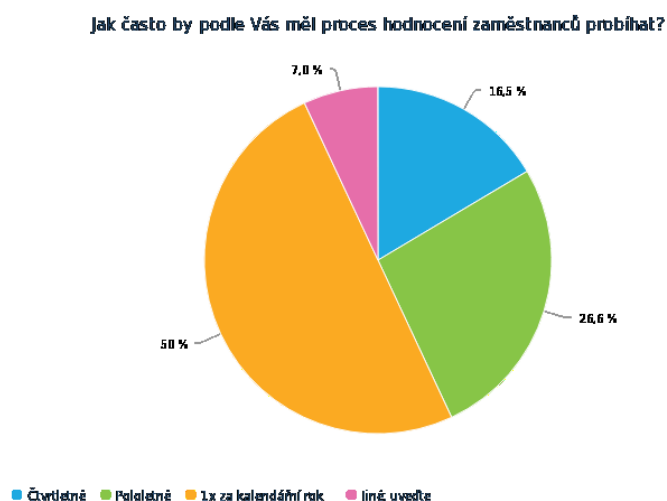


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 22:** Jak často by podle Vás měl proces hodnocení zaměstnanců probíhat?

Graficky je tato otázka znázorněna v grafu 5.22. V této otázce odpovědělo 79 respondentů (50 %), že by hodnocení zaměstnanců mělo probíhat jednou ročně. Dle 42 respondentů (26,6 %) by hodnocení mělo probíhat pololetně. Pro to, aby hodnocení zaměstnanců probíhalo čtvrtletně, bylo 26 respondentů (16,5 %). V rámci této polootevřené otázky mohli respondenti uvést i svůj názor. Tuto možnost využilo 11 respondentů (7 %). Jeden z návrhů, jak často by měl proces hodnocení zaměstnanců probíhat, zněl, že první hodnocení by mělo proběhnout po zkušební době, další po prvních třech letech a poté dle potřeby. Dalšími návrhy bylo hodnocení jednou měsíčně, jednou za dva roky či jednou za pět let. Podle respondentů by bylo vhodné, aby hodnocení proběhlo dle aktuálních změn či události. V rámci této odpovědi 3 lidé uvedli, že proces hodnocení není nutný.

Graf 5.22: Četnost hodnocení zaměstnanců

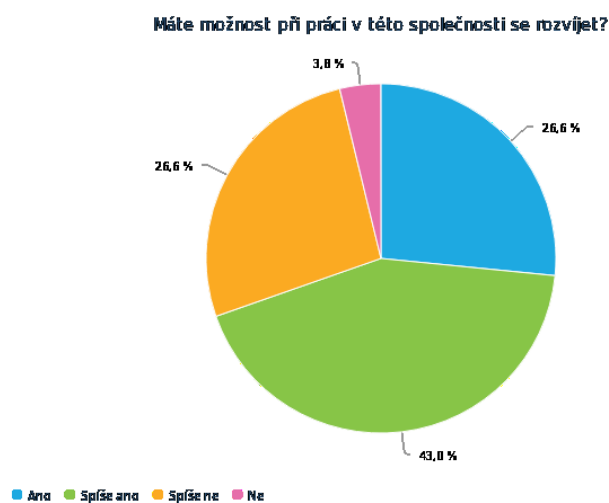


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 23:** Máte možnost při práci v této společnosti se rozvíjet?

Cílem této otázky bylo zhodnotit, zda mají respondenti možnost se při práci ve společnosti také rozvíjet. Dle grafu 5.23 nejvíce respondentů zvolilo možnost „spíše ano“. V tomto případě se jednalo o 68 respondentů (43 %). Zajímavým faktem bylo, že 42 respondentů (26,6 %) zvolilo odpověď „ano“, ale stejný počet respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“. 6 respondentů (3,8 %) si myslelo, že nemá možnost se během práce rozvíjet.

Graf 5.23: Možnost rozvoje ve společnosti

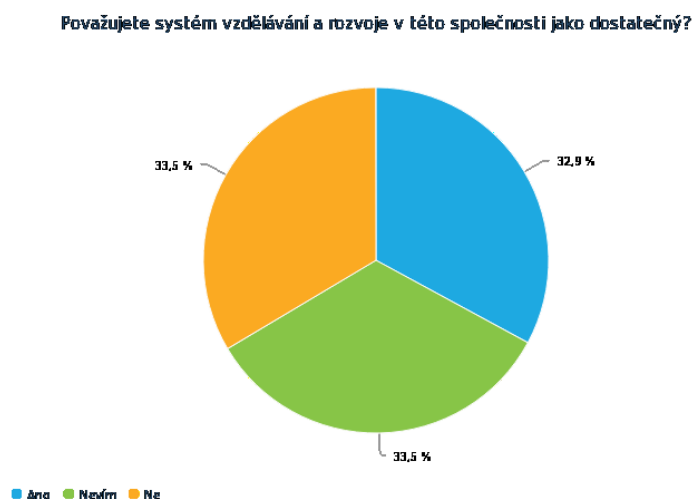


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 24:** Považujete systém vzdělávání a rozvoje v této společnosti jako dostatečný?

Ve společnosti ARMATURY Group a.s. bylo 52 respondentů (32,9 %), kteří považují systém vzdělávání a rozvoje za dostačující. Stejný počet respondentů, tj. 53 (33,5 %), odpovědělo, že neví, zda je systém vzdělávání a rozvoje dostatečný, nebo že tento systém je ve společnosti nedostatečný. Názorně je tato skutečnost znázorněna v grafu 5.24.

Graf 5.24: Vzdělávání a rozvoj ve společnostech



Zdroj: Vlastní zpracování

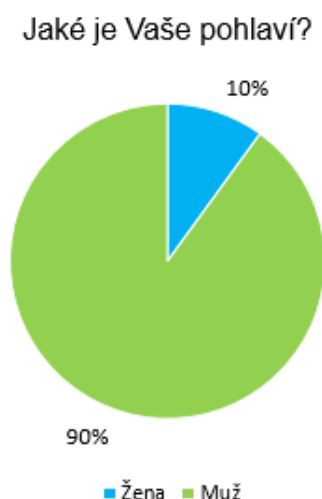
### 5.4.2 Vyhodnocení dotazníků pro hodnotitele

Respondenti, kteří vyplnili dotazníky pro hodnotitele, byli ředitelé jednotlivých divizí. Celkem se jednalo o 10 respondentů. Dotazníky vyplnilo 10 respondentů, tudíž se jednalo o 100 % návratnost.

#### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tato otázka byla identifikační k rozlišení pohlaví respondentů. Podle grafu 5.25 dotazník vyplnilo 9 mužů (90 %) a 1 žena (10 %).

Graf 5.25: Identifikace pohlaví respondentů

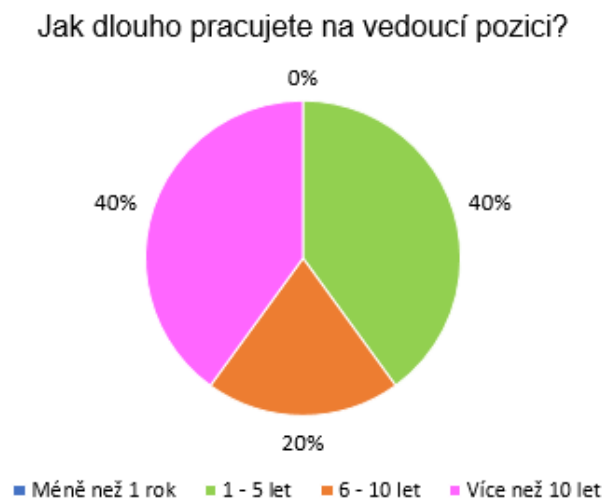


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho již vedoucí pracovník pracuje na vedoucí pozici. Dle grafu 5.26 je zřejmé, že 4 respondenti (40 %) pracují na vedoucí pozici v rozmezí 1 – 5 let. Stejný počet respondentů, 4 osoby (40 %) pracují na vedoucí pozici více než 10 let. Dva respondenti (20 %) pracují na vedoucí pozici v rozmezí od 6 – 10 let.

Graf 5.26: Délka pracovního poměru na vedoucí pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 3:** Máte zkušenost s hodnocením zaměstnanců, například z předchozího zaměstnání?

Tato otázka byla položena se záměrem zjistit, zda již vedoucí zaměstnanci mají jakoukoliv zkušenost s hodnocením. U této otázky zvolili všichni respondenti (100 %) odpověď „ano“, tedy že mají zkušenost s hodnocením zaměstnanců.

**Otázka č. 4:** Je podle Vás neformální hodnocení důležité?

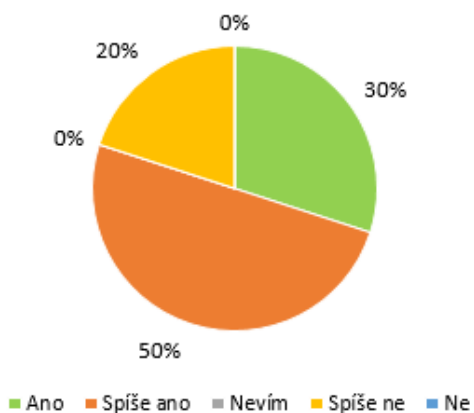
Odpovědi na tuto otázku byly jednoznačné. Všech 10 respondentů (100 %) si myslí, že neformální hodnocení je důležité.

**Otázka č. 5:** Máte pocit, že hodnotíte podřízené neformálně v průběhu roku?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda ředitelé jednotlivých divizí mají pocit, že hodnotí neformálně své podřízené v průběhu roku. Pět respondentů (50 %) zvolilo odpověď „spíše ano“, další tři respondenti (30 %) mají pocit, že hodnotí podřízené neformálně, jelikož zvolili odpověď „ano“. Odpověď „spíše ne“ zahrli 2 respondenti (20 %). Tyto údaje jsou znázorněny v grafu 5.27.

Graf 5.27: Hodnocení zaměstnanců během roku

Máte pocit, že hodnotíte podřízené neformálně v průběhu roku?



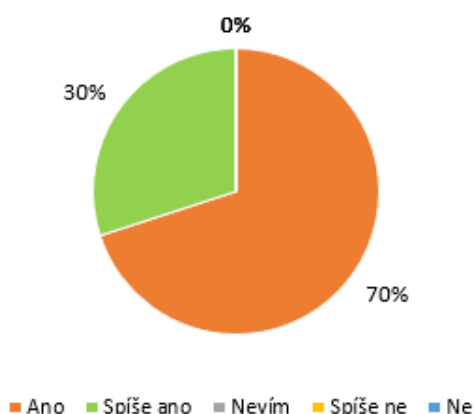
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 6: Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?

V této otázce byli respondenti dotazováni, zda považují pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité. Sedm respondentů (70 %) považuje pravidelné hodnocení za důležité. Odpověď „spíše ano“ zvolili 3 respondenti (30 %). Graficky je tato skutečnost znázorněna v grafu 5.28.

Graf 5.28: Důležitost pravidelného hodnocení

Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?



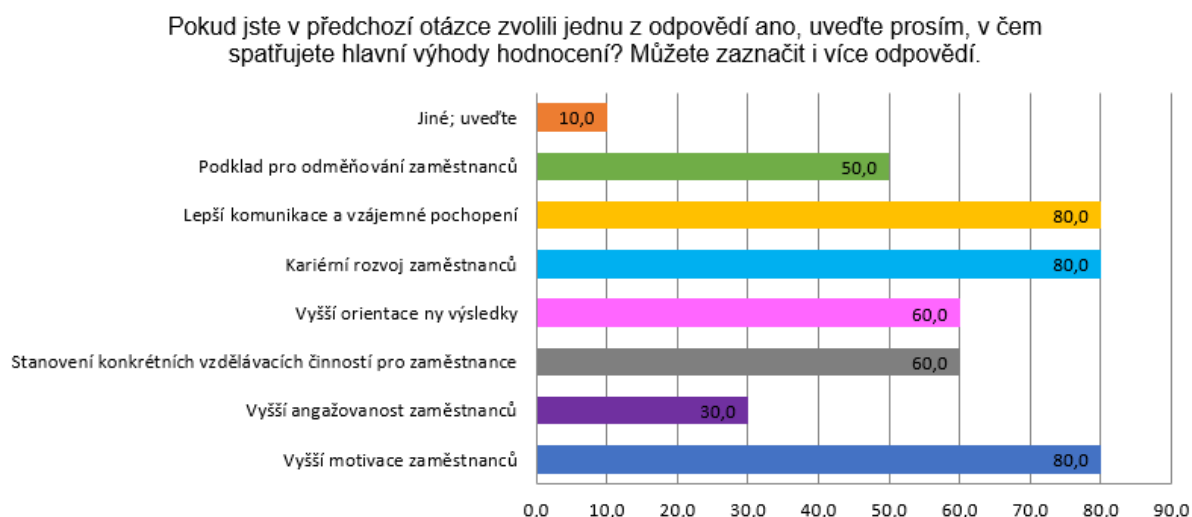
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 7:** Pokud jste v předchozí otázce zvolili jednu z odpovědí ano, uveďte prosím, v čem spatřujete hlavní výhody hodnocení? Můžete zaznačit i více odpovědí.



Cílem této polootevřené otázky bylo zjistit, v čem spatřují vedoucí pracovníci hlavní výhody hodnocení. V této otázce měli respondenti možnost označit více odpovědí. Z grafu 5.29 je na první pohled zřejmé, že nejvyšší četnost vykazují oblasti vyšší motivace zaměstnanců, kariérní rozvoj zaměstnanců a lepší komunikace a vzájemné pochopení. Konkrétně tyto odpovědi jednotlivě zvolilo 8 respondentů (80 %). Další výhody v hodnocení vidělo 6 respondentů (60 %) v jednotlivých oblastech, konkrétně se jednalo o oblast stanovení konkrétních vzdělávacích činností pro zaměstnance a oblast vyšší orientace na výsledky. Že by hodnocení zaměstnanců mohlo být podkladem pro odměňování si myslelo 5 respondentů (50 %). Tři respondenti (30 %) vidělo výhodu ve vyšší angažovanosti zaměstnanců. Jeden respondent (10 %) uvedl, že výhodou hodnocení je zpětná vazba.

Graf 5.29: Hlavní výhody hodnocení



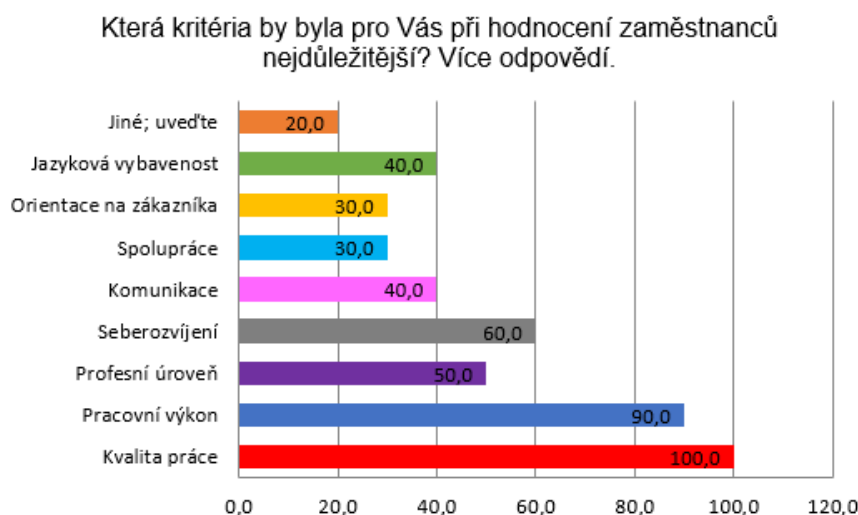
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 8:** Která kritéria by byla pro Vás při hodnocení zaměstnanců nejdůležitější? Můžete zaznačit i více odpovědí.

V této otázce mohli respondenti zvolit kritéria, která jsou dle nich nejdůležitější při hodnocení zaměstnanců. Graficky je tato otázka znázorněna v grafu 5.30. Respondenti mohli zaznačit více odpovědí. Všech 10 respondentů (100 %) zvolilo jako nejdůležitější kritérium kvalitu práce. Pro 9 respondentů (90 %) je významný také pracovní výkon zaměstnance. Mezi další důležitá kritéria se řadilo seberozvíjení, kdy tuto odpověď zvolilo 6 respondentů (60 %), a profesní úroveň s 5 hlasy (50 %). Dle 4 respondentů (40 %) jsou významnými kritérii také komunikace a jazyková vybavenost. Pro kritéria spolupráce a orientace na zákazníka hlasovali jednotlivě 3 respondenti (30 %). Jinou odpověď zvolili dva

respondenti (20 %), kteří uvedli, že všechna kritéria jsou důležitá, ale každý člověk má pouze některá z nich. Je důležité, aby kolektiv byl složen z osob různých vlastností. Dalším uvedeným kritériem byla loajalita.

Graf 5.30: Nejdůležitější kritéria hodnocení

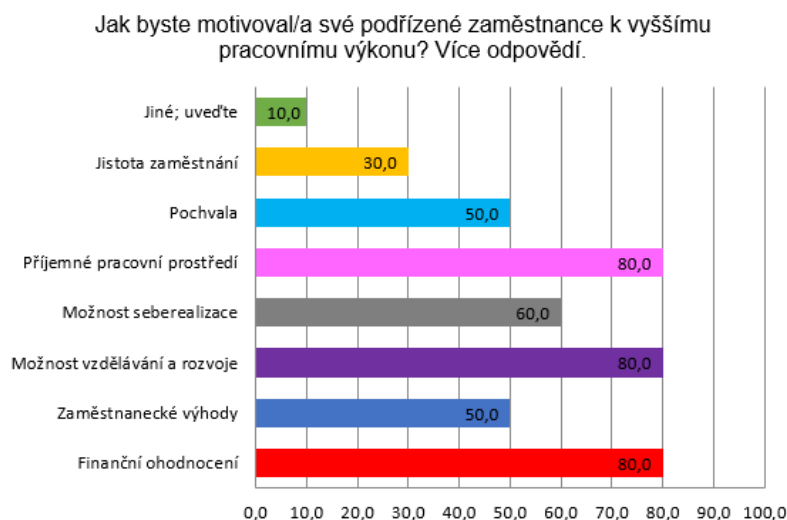


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 9:** Jak byste motivoval/a své podřízené zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu? Můžete zaznačit i více odpovědí.

Cílem této otázky bylo zjistit, co by mohlo podle vedoucích pracovníků motivovat podřízené k vyšším pracovním výkonům. Respondenti mohli zaznačit více odpovědí. Nejvíce hodnotitelů by motivovalo své podřízené k vyšším pracovním výkonům finančním ohodnocením, možností vzdělávání a rozvoje, ale také příjemným pracovním prostředím. Tyto varianty zvolilo v každé oblasti 8 respondentů (80 %). Pro šest respondentů (60 %) by byla motivace v možnosti seberealizace zaměstnanců. Další významné motivátory viděli vedoucí zaměstnanci v zaměstnaneckých výhodách a v pochvale, konkrétně tyto možnosti zvolilo pět respondentů (50 %). Tři respondenti (30 %) si mysleli, že motivací k vyššímu pracovnímu výkonu může být jistota zaměstnání. Jeden respondent (10 %) uvedl, že na každého člověka působí jiná motivace. Pro lepší představu jsou tyto výsledky znázorněny v grafu 5.31.

Graf 5.31: Motivace zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 10:** Absolvoval/a jste někdy nějaké školení, jak vést hodnotící rozhovor?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda respondenti absolvovali nějaké školení, jak vést hodnotící rozhovor. Zjistilo se, že pět respondentů (50 %) již nějaké školení absolvovalo, ale také pět respondentů (50 %) zatím žádné školení neabsolvovalo. Názorně jsou tyto informace zachyceny v grafu 5.32.

Graf 5.32: Absolvování školení pro hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 11:** Měl/a byste zájem se dozvědět, jak správně hodnotit zaměstnance?

Na otázku, zda by respondenti měli zájem se dozvědět, jak správně hodnotit zaměstnance, byly odpovědi jednoznačné. Všechny 10 respondentů (100 %) by mělo zájem se dozvědět, jak správně hodnotit zaměstnance.

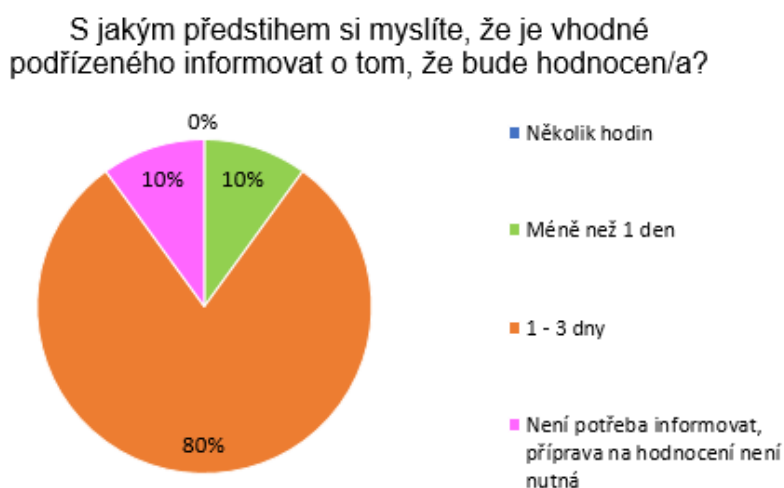
**Otázka č. 12:** Myslíte si, že sdělení výsledků hodnocení hodnocenému zaměstnanci je důležité?

V této otázce byli respondenti dotazováni, zda si myslí, že sdělení výsledků hodnocení hodnocenému je důležité. Odpovědi respondentů na tuto otázku byly jednoznačné. Všechny 10 respondentů (100 %) si myslí, že sdělení výsledků hodnocení hodnocenému zaměstnanci je důležité.

**Otázka č. 13:** S jakým předstihem si myslíte, že je vhodné podřízeného informovat o tom, že bude hodnocen/a?

V této otázce měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor na to, s jakým předstihem si myslí, že je vhodné podřízeného informovat o budoucím hodnocení. Z grafu 5.33 je zjevné, že osm respondentů (80 %) bylo názoru, že je potřeba podřízeného informovat 1 – 3 dny dopředu. Jeden respondent (10 %) byl toho názoru, že je vhodné podřízeného informovat méně než 1 den a jeden respondent (10 %) si myslel, že není potřeba informovat podřízeného předem, jelikož není nutná příprava na hodnocení.

Graf 5.33: Termín konání hodnocení



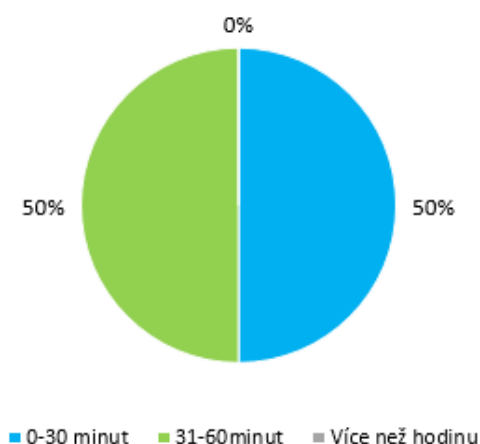
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 14:** Jak dlouho by měl hodnotící rozhovor trvat?

Cílem této otázky bylo zjistit ideální dobu trvání hodnotícího rozhovoru. Výsledky této otázky jsou znázorněny v grafu 5.34 a jsou následující. Pět respondentů (50 %) si myslelo, že hodnotící rozhovor by měl trvat do 30 minut. Podle zbylých pěti respondentů (50 %) by měl hodnotící rozhovor trvat 31 – 60 minut.

Graf 5.34: Délka hodnotícího rozhovoru

**Jak dlouho by měl hodnotící rozhovor trvat?**

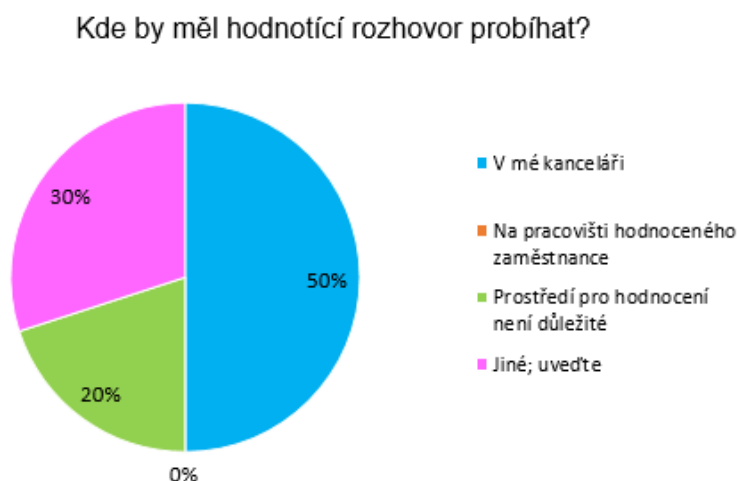


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 15:** Kde by měl hodnotící rozhovor probíhat?

Odpovědi na tuto otázku byly různorodé, tyto informace jsou zachyceny v grafu 5.35. Pět respondentů (50 %) odpovědělo, že je vhodné, aby hodnotící rozhovor probíhal v kanceláři nadřízeného. Další dva respondenti (20 %) zvolili odpověď, že prostředí pro hodnocení není důležité. Jelikož tato otázka byla polootevřená, respondenti mohli uvést vlastní odpověď. Tři respondenti (30 %) uvedli, že je vhodné, aby hodnotící rozhovor probíhal v zasedací místnosti, hlavně tedy v uzavřené místnosti.

Graf 5.35: Místo konání hodnotícího rozhovoru

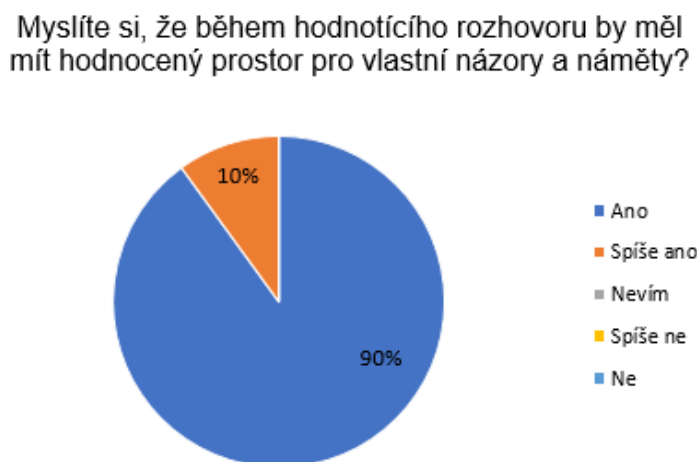


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 16:** Myslíte si, že během hodnotícího rozhovoru by měl mít hodnocený prostor pro vlastní názory a náměty?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda si vedoucí pracovníci myslí, že by hodnocený zaměstnanec měl mít prostor pro vlastní názory a náměty během hodnotícího rozhovoru. Odpovědi na tuto otázku byly téměř jednoznačné. Devět respondentů (90 %) zvolilo odpověď „ano“, tudíž si myslí, že hodnocený by měl mít prostor pro své názory a náměty. Jeden respondent (10 %) vybral odpověď „spíše ano“. Názorně je tato skutečnost zaznamenána v grafu 5.36.

Graf 5.36: Názory a náměty hodnoceného během hodnotícího rozhovoru



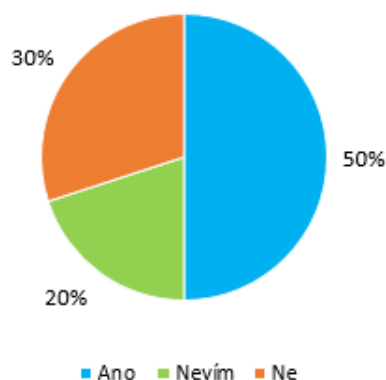
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 17:** Myslíte si, že by proces hodnocení zaměstnanců měl být provázaný s odměňováním?

Smyslem této otázky bylo zjistit, co si vedoucí pracovník myslí o provázanosti procesu hodnocení zaměstnanců s odměňováním. Dle grafu 5.37 je patrné, že názory respondentů byly různorodé. Většina respondentů, konkrétně pět (50 %), si myslelo, že by proces hodnocení zaměstnanců měl být provázaný s odměňováním. Tři respondenti (30 %) byli toho názoru, že tyto procesy by neměly být provázané. Zbylí dva respondenti (20 %) zvolili odpověď „nevím“.

Graf 5.37: Provázanost procesu hodnocení s odměňováním

Myslíte si, že by proces hodnocení zaměstnanců měl být provázaný s odměňováním?



Zdroj: Vlastní zpracování

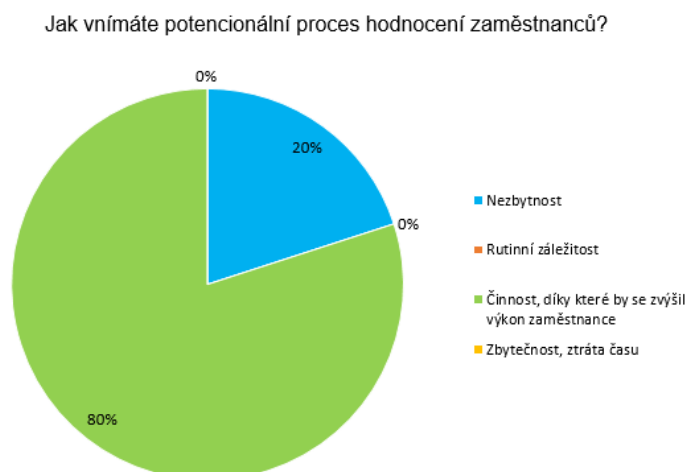
**Otázka č. 18:** Uvítal/a byste možnost být hodnocený svými podřízenými či kolegy?

V této otázce respondenti odpovídali na otázku, zda by uvítali možnost být hodnocený svými podřízenými či kolegy. Respondenti se jednoznačně shodli na odpovědi, že by toto hodnocení uvítali. Konkrétně se jednalo o 10 respondentů (100 %).

**Otázka č. 19:** Jak vnímáte potencionální proces hodnocení zaměstnanců?

Cílem této otázky bylo zjistit, co si vedoucí pracovníci myslí o možném zavedení procesu hodnocení ve společnosti ARMATURY Group a.s. Jak můžeme vidět v grafu 5.38 odpovědi byly pozitivní. Devět respondentů (90 %) vnímá potencionální proces hodnocení zaměstnanců jako činnost, díky které by se zvýšil výkon zaměstnanců. Jeden respondent (10 %) byl toho názoru, že proces hodnocení zaměstnanců je nezbytný.

Graf 5.38: Význam hodnocení zaměstnanců

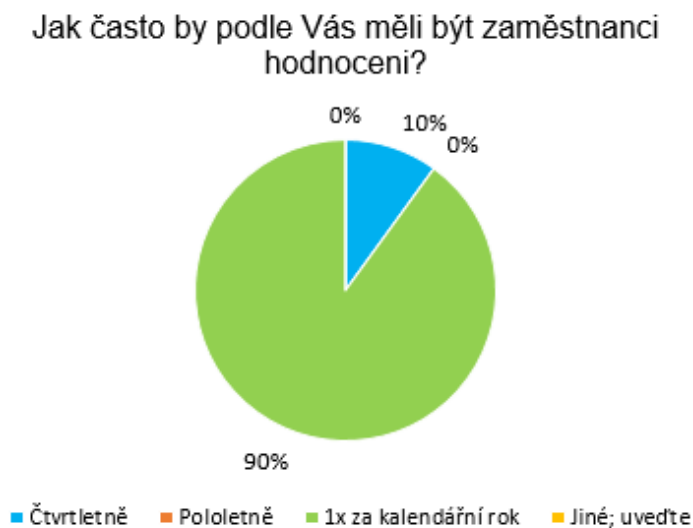


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 20:** Jak často by podle Vás měli být zaměstnanci hodnoceni?

Na tuto otázku týkající se četnosti hodnocení zaměstnanců odpovídali respondenti následovně. Dle grafu 5.39 všichni respondenti, tj. 10 respondentů (100 %), zvolilo odpověď, že hodnocení zaměstnanců by mělo probíhat 1x za kalendářní rok.

Graf 5.39: Četnost hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování



## 5.5 Vyhodnocení výzkumných otázek a shrnutí výsledků

V této kapitole budou vyhodnoceny jednotlivé výzkumné otázky, které byly stanoveny v kapitole 5.2. Poté budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření.

- Výzkumná otázka č. 1 – *Uvítali by hodnotitelé a hodnocení zaměstnanci systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a.s.?*

Tato výzkumná otázka byla u hodnotitelů zodpovězena otázkou č. 4, kdy by bylo pro všechny respondenty neformální hodnocení důležité. Dále otázkou č. 6, kdy pro všechny vedoucí pracovníky by bylo pravidelné hodnocení zaměstnanců důležité, popřípadě spíše důležité. Hodnotitelé dále vnímají proces hodnocení jako činnost, díky které by se zvýšil výkon zaměstnanců nebo jako nezbytnost.

V případě hodnocených zaměstnanců 120 respondentů odpovědělo, že neformální hodnocení je důležité, dle otázky č. 8. V tomto případě se jednalo o více než 75 % respondentů. Dále podle otázky č. 9, 63 respondentů považuje pravidelné hodnocení za důležité. Dalších 69 respondentů uvedlo, že spíše považují pravidelné hodnocení za důležité. Údaje o tom, jak zaměstnanci vnímají potencionální proces hodnocení, najdeme v otázce č. 21. 78 respondentů vnímá tento proces jak činnost, díky které by se zvýšil výkon zaměstnance. Dalších 44 respondentů jsou toho názoru, že hodnocení by mělo být rutinní záležitost.

- Výzkumná otázka č. 2 – *Jsou hodnotitelé i hodnocení zaměstnanci schopni akceptovat systém hodnocení zaměstnanců?*

Jak již bylo výše zmíněno, téměř všichni vedoucí pracovníci si myslí, že pravidelné hodnocení zaměstnanců by bylo důležité. Tento fakt dokazuje otázka č. 6 dotazníku pro hodnotitelé. Hodnotitelé dále v otázce č. 8 mohli vybrat kritéria, která by byla dle nich během hodnocení nejdůležitější. Jako nejvýznamnější kritéria vybrali hodnotitelé kvalitu práce a pracovní výkon. Motivaci zaměstnanci spatřují ve finančním ohodnocení, možnosti vzdělávání a rozvoje, ale důležité by bylo také příjemné pracovní prostředí, dle otázky č. 9. Stejně jako v předchozí výzkumné otázce by bylo i zde na místě upozornit, že v otázce č. 19 respondenti uvedli, že proces hodnocení by byl hodnotiteli vnímán jako činnost, díky které by se zvýšil výkon zaměstnance. Vhodné však je, aby hodnocení zaměstnanci byli hodnoceni 1x za kalendářní rok, toho názoru byli hodnotitelé, kteří takto odpověděli na otázku č. 20.

Hodnocení zaměstnanci považují z velké části pravidelné hodnocení za důležité, důkazem jsou odpovědi na otázku č. 9. Pro hodnocené zaměstnance by byla, stejně jako pro hodnotitele, nejdůležitějšími kritérii hodnocení kvalita práce a pracovní výkon, viz otázka č. 11. Dle otázky č. 12, hodnocení zaměstnanci vidí motivaci k vyšším pracovním výkonům především ve finančním ohodnocení. Zaměstnanci vnímají potencionální proces hodnocení také velmi kladně, svědčí o tom odpovědi na otázku č. 21, kdy 78 respondentů si myslí, že by došlo ke zvýšení výkonu zaměstnance. Stejně jako hodnotitelé jsou názoru, že by hodnocení mělo probíhat 1x za kalendářní rok, viz otázka č. 22.

- Výzkumná otázka č. 3 – *Budou vnímat hodnotitelé i hodnocení zaměstnanci systém hodnocení jako užitečný?*

Vedoucí pracovníci jsou, dle otázky č. 6, toho názoru, že pravidelné hodnocení zaměstnanců je důležité. Mezi hlavní výhody, které zvolili v otázce č. 7, patří hlavně vyšší motivace zaměstnanců, lepší komunikace a vzájemné pochopení, ale také kariérní rozvoj zaměstnanců. Dle otázky č. 12 si všech 10 vedoucích pracovníků myslí, že sdělení výsledků hodnocenému je důležité. Potencionální hodnotitelé si nejsou jistí, zda provázat proces hodnocení s odměňováním. Odpovědi na otázku č. 17 byly různorodé. Ale určitě případný proces hodnocení přijmou, jelikož ho vnímají jako činnost, díky které by se zvýšil výkon zaměstnance, dle otázky č. 19.

Stejně jako pro vedoucí pracovníky, také pro TH pracovníky je pravidelné hodnocení důležité, podle otázky č. 9. Hlavní výhodou, kterou spatřují zaměstnanci v procesu hodnocení, je vyšší motivace zaměstnanců. Tato výhoda měla nejvyšší četnost, další jsou uvedené v odpovědích na otázku č. 10. Necelých 80 % respondentů zvolilo odpověď buď „ano“, nebo „spíše ano“ na otázku, zda je pro ně sdělení výsledků hodnocení důležité, konkrétní čísla jsou u otázky č. 13. Dále, podle otázky č. 19, si necelých 64 % respondentů myslí, že proces hodnocení by měl být provázaný s odměňováním. Zaměstnanci společnosti ze 78 % vnímají hodnocení jako činnost, díky které by se zvýšil výkon zaměstnance. Tato informace je k nalezení u odpovědí na otázku č. 21.

- Výzkumná otázka č. 4 – *Je hodnotící rozhovor vhodným a nutným způsobem sdělování výsledků hodnocení?*

Podle vedoucích pracovníků je sdělení výsledků hodnocení zaměstnanci důležité. Tohoto názoru jsou všichni ředitelé jednotlivých divizí, dle odpovědí na otázku č. 12. Velmi pozitivně vedoucí pracovníci hodnotili skutečnost, že hodnocený by měl mít prostor pro vlastní názory a náměty během hodnotícího rozhovoru. Dle otázky č. 16 odpovědělo 9 respondentů

„ano“ a jeden respondent „spíše ano“. Dle většiny vedoucích pracovníků by měl hodnotící rozhovor probíhat v jejich kanceláři, a to 1x za kalendářní rok. Co se týče délky hodnotícího rozhovoru, je 50 % pro délku do 30 minut, zbylých 50 % je pro rozmezí mezi 31 – 60 minutami.

Respondenti z řad zaměstnanců si myslí, že sdělení výsledků hodnocení je důležité, důkazem toho jsou odpovědi na otázku č. 13. Pro zaměstnance je, dle otázky č. 18, důležité, aby měli během hodnotícího rozhovoru prostor pro vlastní názory a náměty. Podle většiny TH pracovníků by hodnotící rozhovor neměl trvat déle než 30 minut a měl by probíhat v kanceláři nadřízeného. Hodnotit dle hodnocených zaměstnanců stačí 1x za kalendářní rok.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 100 % vedoucích pracovníků a necelých 76 % TH pracovníků si myslí, že je neformální hodnocení důležité. Co se týče názorů, zda zaměstnanci považují pravidelné hodnocení za důležité, tak pro necelých 40 % TH pracovníků je pravidelné hodnocení důležité. U vedoucích pracovníků 70 % respondentů považuje pravidelné hodnocení za důležité, dalších 30 % považuje hodnocení za spíše důležité.

Uspokojivým zjištěním může být fakt, že 100 % vedoucích pracovníků má již nějakou zkušenost s hodnocením zaměstnanců. Ale pouze 50 % vedoucích pracovníků absolvovalo nějaké školení, jak vést hodnotící rozhovor, zbylých 50 % neabsolvovalo žádné školení tohoto typu. Avšak všech 10 respondentů má zájem se dozvědět, jak správně hodnotit zaměstnance.

Hlavní výhodu hodnocení spatřují zaměstnanci i hodnotitelé ve vyšší motivaci zaměstnanců. Další výhodu vidí v komunikaci a vzájemném pochopení. Jako nejdůležitější kritéria byla označena kvalita práce a pracovní výkon zaměstnance. Motivaci k vyšším pracovním výkonům vidí nejen zaměstnanci, ale také vedoucí pracovníci ve finančním ohodnocení, kdy pro tuto variantu hlasovalo 90,5 % TH pracovníků a 80 % vedoucích pracovníků.

Pro 83,5 % zaměstnanců by byly důležité výsledky hodnocení. 100 % vedoucích pracovníků si myslí, že sdělení výsledků hodnocení hodnocenému zaměstnanci je důležité. Zajímavým zjištěním je, že 53,8 % TH pracovníků nepotřebuje být dopředu informováno o tom, že budou hodnoceni. Většina vedoucích pracovníků, konkrétně 80 %, si myslí, že je potřeba podřízeného informovat 1 – 3 dny před hodnocením. Podle většiny zaměstnanců by hodnotící rozhovor neměl trvat déle než 30 minut, konkrétně se jedná o necelých 83 %. U vedoucích pracovníků je polovina (50 %) pro trvání hodnocení do 30 minut, druhá polovina (50 %) tvrdí, že by hodnocení mělo trvat 31 – 60 minut. Dále 47,5 % respondentů tvrdí, že by se hodnotící

rozhovor měl konat v kanceláři nadřízeného, 31,6 % respondentů zvolilo odpověď, že prostředí pro hodnocení není důležité. Vedoucí pracovníci na tuto otázku odpovídali následovně. Podle 50 % ředitelů by měl být hodnotící rozhovor v jejich kanceláři, 20 % tvrdí, že prostředí pro hodnocení není důležité, a 30 % uvedlo jako ideální prostředí zasedací místnost.

Více než 70 % zaměstnanců si myslí, že by měli mít prostor na vlastní názory a náměty během hodnotícího rozhovoru, 28,5 % respondentů odpovědělo „spíše ano“, 1,3 % respondentů odpovědělo, že neví. Vedoucí pracovníci jsou z většiny přesvědčeni, že by hodnocený měl mít prostor pro své názory a náměty. Konkrétně vedoucí pracovníci volili tyto odpovědi – 90 % odpovědělo „ano“ a 10 % „spíše ano“.

Pro provázanost procesu hodnocení s odměňováním je 63,9 % TH pracovníků. U vedoucích pracovníků jsou odpovědi různorodější. 50 % respondentů si myslí, že by procesy hodnocení a odměňování měly být provázány, 30 % respondentů si myslí, že by neměly být provázány, a 20 % neví, zda by měly být provázány.

Více než 56 % zaměstnanců by uvítalo být hodnoceno svými kolegy či podřízenými. Opačný názor vyjádřilo 43,7 % respondentů. U vedoucích pracovníků je odpověď jednoznačná, 100 % respondentů by uvítalo možnost být hodnoceno svými podřízenými či kolegy.

K potencionálnímu systému hodnocení ve společnosti se přiklání většina hodnotitelů i THP. Vidí v tom hlavně činnost, díky které by se zvýšil výkon zaměstnance. Tohoto názoru je 49,4 % THP a 90 % vedoucích pracovníků.

Hodnocení by podle zaměstnanců i vedoucích pracovníků mělo probíhat 1x za kalendářní rok. Pro tuto variantu hlasovalo 50 % zaměstnanců a 100 % vedoucích pracovníků.

Součástí dotazníkového šetření bylo zjišťování názorů na rozvoj zaměstnanců ve společnosti. 43 % zaměstnanců spíše má možnost se během své práce rozvíjet, 26,6 % má možnost se rozvíjet a dalších 26,6 % spíše nemá možnost se rozvíjet při práci. V otázce dostatečnosti systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti jsou odpovědi různorodé. Jedna třetina si myslí, že systém je dostatečný, další třetina neví, zda je dostatečný, a poslední třetina zaměstnanců si myslí, že systém je nedostatečný.

## 5.6 Návrhy a doporučení

Cílem této kapitoly bude snaha o navržení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a.s. O tom, že je pravidelné hodnocení zaměstnanců důležité, jsou přesvědčeni nejen vedoucí pracovníci, ale také zaměstnanci. Což je základním předpokladem pro úspěšnou implementaci systému hodnocení ve společnosti ARMATURY Group a.s.

### 5.6.1 Metodický záznam pro hodnocení

Hodnocení zaměstnanců bude zajišťovat personální oddělení, které bude všechny ředitele jednotlivých divizí upozorňovat, kdy se bude hodnotit. Dále se bude starat o administrativu vyhodnocených formulářů a zakládání do osobních složek zaměstnanců.

Nejdříve bude potřeba vytvořit metodický záznam pro hodnocení. Tato směrnice by měla být manuálem určeným hodnotitelům, ale i hodnoceným zaměstnancům. K nahlédnutí bude v rámci interního systému společnosti. V tomto metodickém záznamu bude uvedeno, kdo je hodnotitelem, jak často se bude hodnotit, kritéria hodnocení, výhody hodnocení, metody používané k hodnocení. Tento záznam může být doplněn i o chyby, kterých by se měl hodnotitel vyhnout během hodnocení zaměstnance. Pokud bude mít hodnocení návaznost na jinou personální činnost, například odměňování, je potřeba tuto skutečnost uvést i v metodickém záznamu.

### 5.6.2 Hodnotící rozhovor

Jako nejjednodušší forma hodnocení se jeví motivačně hodnotící rozhovor. Hodnocení zaměstnance by měl provádět jeho přímý nadřízený, je však možno, aby se tohoto hodnocení účastnila i třetí osoba, například personalista. Tento rozhovor by probíhal buď v kanceláři nadřízeného nebo v zasedací místnosti společnosti. Hodnotící rozhovor by měl probíhat do 60 minut. Je vhodné informovat hodnoceného 1 – 3 dny předem s tím, že bude hodnocen. Hodnocení by probíhalo 1x za kalendářní období.

Hodnocení by probíhalo za uplynulé období, proto je žádoucí již průběžně během celého roku hodnotit neformálně a zaznamenávat si pozitivní, ale také negativní odchylky ve výkonech zaměstnance. Za dobré výkony by měl být pochválen, chyby se mají řešit hned. Záznamy by měly být založeny na faktech, nikoliv na dojmech hodnotitele. Podstatou hodnocení je sledovat a následně hodnotit pracovní výkon zaměstnance, jeho chování a potenciál.

Dále je nutné, aby se na hodnocení připravil nejen hodnotitel, ale také hodnocený v rámci sebehodnocení. Připravil si vlastní názory a náměty. Pracovní hodnocení by mělo být vyvážené mezi konstruktivní kritikou a pozitivním komentářem. Celý hodnotící rozhovor by měl být veden v příjemné atmosféře a pokud bude vznešena kritika, musí být vždy podložena argumenty a důkazy.

Je v pořádku, aby hovořil více zaměstnanec. Hodnotící rozhovor má být dialog, nikoliv monolog nadřízeného. Je vhodné, aby hodnotitel kladl otevřené otázky. Hodnocený by měl uvádět příklady toho, co se mu podařilo, ale také nepodařilo. Měl by uvést možný návrh nápravy, řešení či co je potřeba zlepšit.

Hodnocení výkonu by se mělo skládat z:

- vyhodnocení plnění stanovených cílů a úkolů z předchozího hodnocení;
- hodnocení vybraných kritérií;
- hodnocení účinnosti stanovených vzdělávacích činností;
- stanovení cílů a úkolů pro následující období;
- projednání možností dalšího růstu zaměstnance v oblasti kariéry, odborného růstu a mzdového ohodnocení.

Výsledkem hodnocení by měl být návrh cílů, kterých má zaměstnanec dosáhnout. Tyto cíle budou doplněné i o způsob řešení. Hodnotitel má za úkol najít vhodná řešení ke zlepšení pracovního výkonu. Dále, pokud je potřeba, je výsledkem hodnocení stanovení rozvoje a vzdělávání zaměstnance v podobě školení, kurzu aj.

Součástí tohoto metodického záznamu bude i hodnotící formulář. Více o hodnotícím formuláři v kapitole 5.6.3.

### 5.6.3 Hodnotící formulář

Vytvořený formulář je součástí příloh, konkrétně se jedná o Přílohu 4. Ve společnosti bude formulář k hodnocení k nahlédnutí a stažení v interním systému společnosti. Nezbytnou součástí hodnotícího formuláře je také návod, jak formulář vyplnit.

Nejprve je důležité si tento formulář v klidu celý přečíst. Pokud hodnocený nebo hodnotitel začne vyplňovat hodnotící formulář, je nutné, aby začal hlavičkou. Tudiž, aby vyplnil jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance, osobní číslo zaměstnance, oddělení,

pozici, hodnocené období a jméno hodnotitele. Poté budou vyplněné dva hodnotící formuláře pro jednoho zaměstnance. Jeden vyplnil sám hodnocený zaměstnanec a druhý hodnotitel.

Následují kritéria hodnocení, hodnotící stupnice a prostor pro vlastní poznámky či vysvětlení. U kritérií zakřížkuje, popřípadě zakroužkuje číslo dané stupnice. Pro vysvětlení: 1 – minimum; 5 – maximum.

Kritéria pracovní výkonu byla stanovena obecně na základě dotazníkového šetření. Volný prostor slouží k doplnění kritérií dle pracovního zařazení zaměstnance a uvážení hodnotitele. Jiná kritéria budou pro obchodní oddělení a pro technické oddělení.

Následuje prostor pro popis úkolů a cílů na následující období, dále doporučení a závěr hodnocení. Nutné jsou podpisy hodnotitele, ale také hodnoceného, spolu s datem hodnocení.

#### 5.6.4 Školení hodnotitelů a hodnocených zaměstnanců

Všichni vedoucí pracovníci uvedli v dotazníkovém šetření, že již mají zkušenost s hodnocením zaměstnanců. I přesto, pouze polovina potencionálních hodnotitelů absolvovala nějaké školení, jak vést hodnotící rozhovor. Zájem ze strany vedoucích pracovníků o školení, jak správně hodnotit zaměstnance, by byl dle výsledků dotazníkového šetření 100 %.

Všichni hodnotitelé by měli absolvovat školení a obdržet metodický záznam, jak by celý proces hodnocení měl probíhat. Hodnotitelé musí být seznámeni s tím, jak hodnocené zaměstnance hodnotit, jak vést hodnotící rozhovor či jakým způsobem hodnotit kritéria hodnocení. V případě, že společnost má dostatek financí bylo by vhodné spojit se s nějakou společností, která se touto problematikou zabývá. Například vzdělávací společnost MotivP s.r.o., která sídlí v Brně, nabízí kurz „Hodnocení zaměstnanců“. Cílem kurzu je uvědomit si důležitost hodnocení, identifikovat klíčová kritéria a vědět, jak se připravit na hodnotící rozhovor, a také jak ho vést. Cena kurzu je 5 900 Kč bez DPH pro jednu osobu. V případě, že by se tohoto kurzu zúčastnili všichni hodnotitelé a personalista, celková částka by byla 64 900 Kč bez DPH. Nejbližší konání kurzu je v červnu v Praze.

Další variantou je vzdělávací společnost ELSE AZ s.r.o., která nabízí kurz „Hodnocení zaměstnanců – vedení hodnotícího rozhovoru“. Kurz by se konal v Praze. Cílem kurzu je procvičit si způsob vedení hodnotícího rozhovoru a připravit se na možné obtížné situace během rozhovoru. Cena kurzu je 3 900 Kč bez DPH pro jednu osobu. Jedná se o jednodenní kurz. Pokud by se kurzu účastnili všichni hodnotitelé a personalista byla by celková částka ve výši 42 900 Kč bez DPH.

Hodnotitelé nebo personalista by poté měli proškolit hodnocené, aby všichni měli potřebné informace. Vhodné je seznámit zaměstnance, například formou prezentace, co je systém hodnocení, jak bude tento proces probíhat, jaké jsou cíle, metody, kritéria a výhody hodnocení. Zaměstnanci si udělají lepší představu a budou mít prostor i na dotazy ohledně procesu hodnocení. Především se tak odporu zaměstnanců vůči něčemu novému. Tuto prezentaci by mohl odpřednášet personalista společnosti, popřípadě externí osoba zabývající se systémem hodnocení. Záleží na finančních možnostech společnosti.

Klíčové je zvolit správnou dobu zavádění systému hodnocení. Nevhodné je zavádět tento systém například během letních prázdnin, kdy většina zaměstnanců čerpá dovolenou. Ideálním obdobím jsou jarní měsíce nebo začátek podzimu, konkrétně na konci září.

### 5.6.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jedním z návrhů je zaměřit se na systém vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti. Jelikož dle výsledků dotazníkového šetření třetina respondentů odpověděla, že spíše nemá možnost se při práci rozvíjet. Dále více než 33 % respondentů si myslí, že systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti je nedostatečný.

Výsledkem hodnocení zaměstnanců bude v mnoha případech také stanovení konkrétních vzdělávacích činností pro zaměstnance. Novinkou může být pro zaměstnance metoda rotace práce. Pro zaměstnance by to mohla být zajímavá zkušenost tím, že si vyzkouší nové úkoly, změnu zařazení ale pouze na určitou dobu. Díky rotaci práce poznají i nové lidi a získají tak nové kontakty. Budou moci se podílet na společných projektech. Tak alespoň pochopí, co je náplní jiné pozice a oddělení.

Podstatné je také připomenout zaměstnancům, že je důležité se sebevzdělávat. Číst odborné časopisy, zajímavé články a literaturu. Je možné si stáhnout do svého mobilního telefonu aplikaci, například pro rozšiřování slovní zásoby anglického jazyka. Úsporou financí může být také e-learning, jelikož internet nabízí mnoho kurzů zdarma.

Konkrétně oblast vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti by měla být cílem dalšího šetření. Měla by proběhnout analýza, která by tyto oblasti zhodnotila. Výsledkem analýzy by měly být metody, které povedou k rozšíření možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.



### 5.6.6 Kompetenční modely

Společnost má již vytvořené kompetenční modely, bohužel tyto modely jsou nevyhovující a nepoužitelné. K tomuto názoru se dospělo po konzultaci s personalistou společnosti. Kompetenční modely byly vytvořené velmi obecně, nikoliv pro danou pozici.

Vytváření kompetenčních modelů je velmi časově náročnou, ale důležitou prací. Možností, jak zjednodušit vytváření kompetenčních modelů je stránka [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz). Kde personalista zadá, jakou pozici hledá, například obchodního zástupce. V okamžiku vyjede výčet pracovních činností, odborné znalosti, ale také přímo kompetenční požadavky k výkonu povolání. Zjistit zde můžeme možné zátěže a rizika výkonu povolání.

Výhodou takto vytvořených kompetenčních modelů na dané pracovní místo by bylo, že každý zaměstnanec by měl jasno, jaké vlastnosti, znalosti, dovednosti, kvalifikaci, zkušenosti, schopnosti a osobní charakteristiky jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů na jeho pozici. Takto vytvořený kompetenční model může sloužit jako pomůcka při sestavování pracovních inzerátů.

Dále je kompetenční model důležitý během procesu hodnocení. Zjednodušil by výběr kritérií, tudíž znalostí, dovedností, které by hodnocený měl ovládat na dané pracovní pozici. Vytvořený kompetenční model pro jednotlivá pracovní místa by byl součástí brožury, kterou dostává každý nový zaměstnanec při nástupu do společnosti. K nahlédnutí by byl také v interním systému společnosti. Návrh kompetenčního modelu na pozici obchodní zástupce je k nahlédnutí viz Příloha 5.

Výsledky hodnocení mohou být opět předmětem dalšího rozvoje a vzdělávání hodnocené osoby.

### 5.6.7 360stupňová zpětná vazba

Při stanovení tohoto návrhu se vychází hlavně z dotazníkového šetření. Jelikož 56,3 % THP a 100 % vedoucích pracovníků označili odpověď, že by uvítali možnost být hodnocení svými podřízenými či kolegy.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, hodnotitel může být nadřízený, podřízený, spolupracovník, personalista či zákazník.

K využití této metody by se vycházelo z vytvořených kompetenčních modelů daných pracovních pozic. Bude nutné vytvořit dotazník. Otázky v dotazníku budou odvozeny

z jednotlivých kompetencí. Hodnotitelé ohodnotí jednotlivé kompetence vzhledem k činnosti hodnoceného. Nejprve se hodnocený ohodnotí sám, dále to budou osoby, s kterými je hodnocený v každodenním styku. Smyslem této metody je hledání silných a rozvojových stránek hodnoceného. Hodnocený zaměstnanec bude pak schopný porovnat jeho vlastní pohled na sebe sama s pohledem ostatních na něho.

### 5.6.8 Zaměstnanecké výhody

Nejvíce respondentů, jak hodnotitelů, tak i TH pracovníků, v dotazníkovém šetření označilo způsob motivace převážně finanční ohodnocení. Velmi pozitivně dopadly i zaměstnanecké výhody. Tyto dvě oblasti jdou spojit dohromady, možným způsobem je Cafeteria systém. Pokud by zaměstnanec dostal na výplatu o 500 Kč měsíčně více, nějak zvláště by to nepocítil, pokud by dostal ročně 6 000 Kč na účet Cafeteria systému, už je to citlivější změna. Tyto prostředky by mohl zaměstnanec využít jakkoliv, dle toho, co si vybere z nabídky. Tento systém nabízí širokou škálu služeb, například pro sport, vzdělávání, kulturu aj. Byl by to skvělý benefit pro stávající zaměstnance, tak i pro potencionální zaměstnance.

Tenhle způsob je možný, pokud společnost má finanční prostředky navíc. Zavedení tohoto systému není jednoduchá záležitost, nejlepší variantou je využít služeb outsourcingu. Výhodou je pro společnost, že by nemusela odvádět pojistné ani daň z příjmu.

Kolik by společnost ušetřila, díky Cafeteria systému, můžeme vidět na názorném příkladu, pomocí kalkulačky na stránce [www.benefity.cz](http://www.benefity.cz). Celá tato skutečnost je znázorněna v tab. 5.1. Tento příklad je demonstrován na 569 zaměstnancích a výše benefitu na jednoho zaměstnance je stanoven na 6 000 Kč.

Tab. 5.1 – Modelový příklad – Kalkulačka úspor

Výpočet zaměstnavatel	Odměna do mzdy	Odměna do cafeteria
Odměna ve výši:	6 000 Kč	6 000 Kč
Pojistné zaměstnavatele na 1 zaměstnance (34%):	2 040 Kč	
Daň z příjmu zaměstnavatele na 1 zaměstnance (19%):		1 140 Kč
<b>Náklady celkem na 1 zaměstnance:</b>	<b>8 040 Kč</b>	<b>7 140 Kč</b>
<b>Náklady celkem na všechny zaměstnance:</b>	<b>4 574 760 Kč</b>	<b>4 062 660 Kč</b>

<b>S cafeteriaí Benefity za jednoho zaměstnance ušetříte</b>	<b>900 Kč</b>
<b>Celkem (za všechny zaměstnance) ušetříte</b>	<b>512 100 Kč</b>

Zdroj: Benefity.cz (2019)

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout systém hodnocení ve společnosti ARMATURY Group a.s.

Diplomová práce byla zpracována do dvou hlavních částí, jedná se o část teoretickou a praktickou. Teoretická část byla zpracována na základě sběru informací z odborné literatury. V první části diplomové práce byly rozebrány jednotlivé pojmy, které souvisí s oblastí hodnocení zaměstnanců. Dále byly objasněny pojmy jako řízení lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Obecně bylo vysvětleno hodnocení zaměstnanců, jeho cíle, také význam a kritéria hodnocení. Byly zde zmíněny metody hodnocení zaměstnanců a chyby, kterých se hodnotitele mohou dopustit během hodnocení zaměstnanců. Teoretickou část uzavírala podkapitola implementace systému hodnocení. Následovalo shrnutí teoretické části.

V praktické části byla nejdříve charakterizována společnost ARMATURY Group a.s., pro kterou byl navržen systém hodnocení zaměstnanců. Dále byla analyzována aktuální situace hodnocení zaměstnanců v dané společnosti. Informace byly čerpány z interních materiálů společnosti, a také informací, které byly poskytnuty personalistou společnosti. Následovalo dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit od TH pracovníků a vedoucích pracovníků, jaký mají názor na potencionální systém hodnocení zaměstnanců v dané společnosti. Proto byly vypracovány dva dotazníky. Jeden dotazník byl určený ředitelům jednotlivých divizí a druhý dotazník byl určen potencionálním hodnoceným zaměstnancům, tedy prozatím pouze THP.

Poté došlo k vyhodnocení dotazníkové šetření a následně byly stanoveny návrhy a doporučení k navržení systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a.s.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. *Introducing human resource management*. Seventh edition. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-06396-6.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPÍKOVÁ a Kateřina KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, et al. *Základy managementu*. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TUO Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

## **Elektronické zdroje**

ARMATURY GROUP. *O společnosti*. [online]. [cit. 6. 2. 2019]. Dostupné z: [www.armaturygroup.cz](http://www.armaturygroup.cz)

BENEFITY.CZ. *Kalkulačka úspor*. [online]. [cit. 4. 4. 2019]. Dostupné z: [www.benefit.cz](http://www.benefit.cz)

ELSE AZ. *Hodnocení zaměstnanců*. [online]. [cit. 10. 4. 2019]. Dostupné z: [www.elseaz.cz](http://www.elseaz.cz)

MOTIVP. *Hodnocení zaměstnanců*. [online]. [cit. 10. 4. 2019]. Dostupné z: [www.motivp.com](http://www.motivp.com)

NSP. *Národní soustava povolání*. [online]. [cit. 10. 4. 2019]. Dostupné z: [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz)

PENÍZE.CZ. *Armatury Group a.s.* [online]. [cit. 6. 2. 2019]. Dostupné z: [www.rejstrik.penize.cz](http://www.rejstrik.penize.cz)

## **Ostatní materiály**

Interní materiály společnosti ARMATURY Group a.s.

## Seznam zkratk

AG	ARMATURY Group
a.s.	Akciová společnost
BARS	<i>Behaviourally Anchored Rating Scales</i> – Behaviorální zakotvené hodnotící škály – metoda hodnocení zaměstnanců
DPH	Daň z přidané hodnoty
HR	<i>Human resources</i> – Lidské zdroje
IMS	Integrovaný systém řízení
JE	Jaderná energetika
MBO	<i>Management by Objectives</i> – metoda hodnocení zaměstnanců
MTZ	Materiál technického zaměření
THP	Technicko-hospodářský pracovník

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019

  
.....  
Bc. Lucie Václavíková

## Seznam příloh

Příloha 1: Organizační schéma společnosti ARMATURY Group a.s.

Příloha 2: Dotazník pro hodnotitele

Příloha 3: Dotazník pro hodnocené zaměstnance

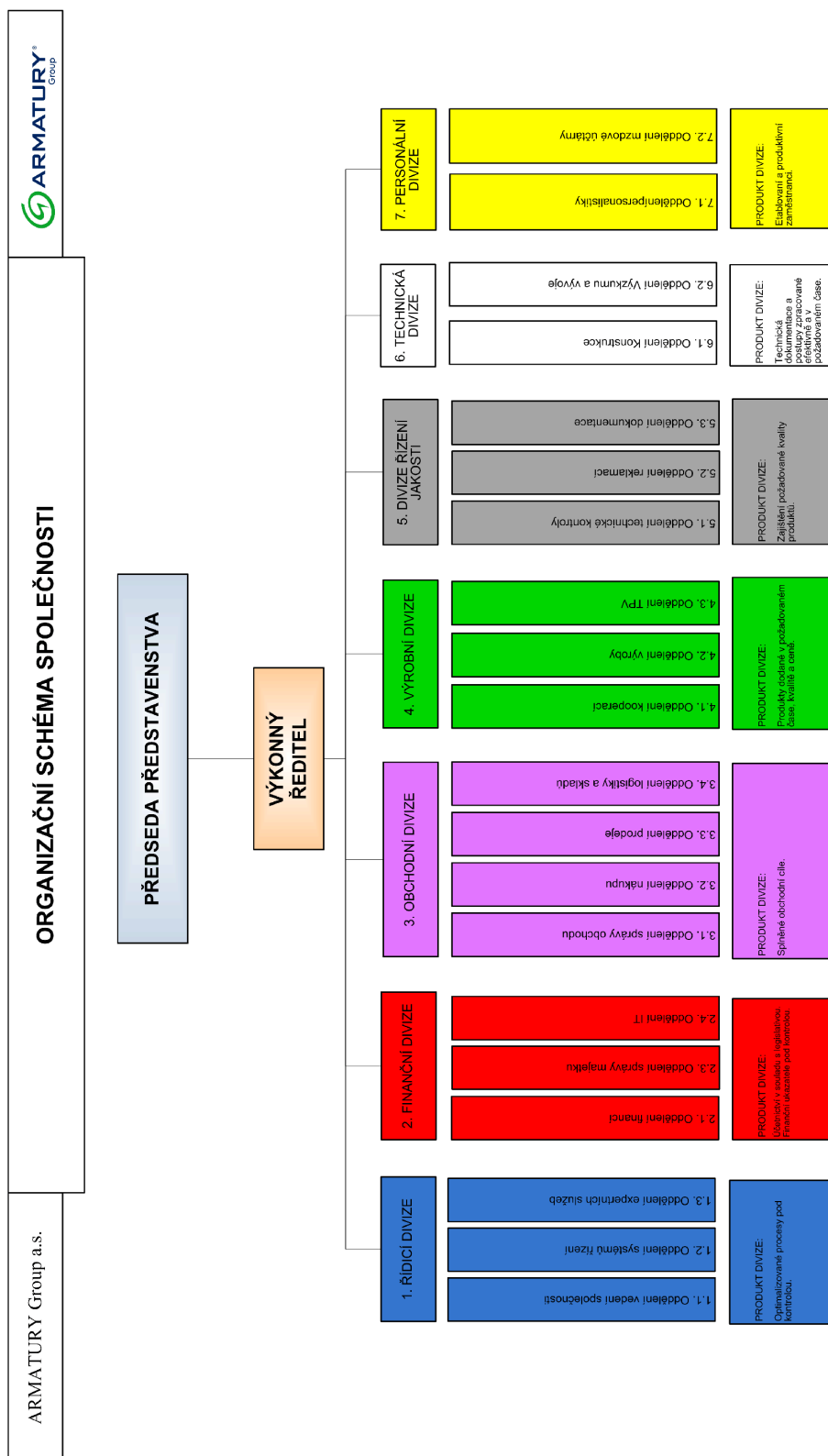
Příloha 4: Návrh hodnotícího formuláře

Příloha 5: Návrh kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce



# Přílohy

## Příloha 1: Organizační schéma společnosti ARMATURY Group a.s.



Zdroj: Interní materiály společnosti ARMATURY Group a.s.

## Příloha 2: Dotazník pro hodnotitele

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Lucie Václavíková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia oboru Management Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Z důvodu zpracování diplomové práce na téma „Návrh systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a.s.“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a vyhodnocení dotazníku slouží pouze jako podklad pro zpracování mé diplomové práce.

**Návod k vyplnění:** u každé otázky zaškrtněte prosím, takovou odpověď, která nejvíce odpovídá skutečnosti, Vašemu názoru, popřípadě dojmům. U každé z otázek vyberte, prosím, vždy pouze jednu Vámi vybranou odpověď, pokud není uvedeno jinak.

V případě dotazů nebo nejasností mě kontaktujte na email [lucie.vaclavikova.st@vsb.cz](mailto:lucie.vaclavikova.st@vsb.cz).

Předem děkuji za Váš čas, který strávíte pravdivým vyplněním tohoto dotazníku.

Lucie Václavíková

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2) Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) Více než 10 let

3) Máte zkušenost s hodnocením zaměstnanců, například z předchozího zaměstnání?

a) Ano

b) Ne

4) Je podle Vás neformální hodnocení důležité?

a) Ano

b) Nevím

c) Ne

5) Máte pocit, že hodnotíte podřízené neformálně v průběhu roku?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Nevím

d) Spíše ne

e) Ne

6) Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Nevím

d) Spíše ne

e) Ne

7) Pokud jste v předchozí otázce zvolili jednu z odpovědí ano, uveďte prosím, v čem spatřujete hlavní výhody hodnocení? Můžete zaznačit i více odpovědí.

a) Vyšší motivace zaměstnanců

b) Vyšší angažovanost zaměstnanců

c) Stanovení konkrétních vzdělávacích činností pro zaměstnance

d) Vyšší orientace na výsledky

e) Kariérní rozvoj zaměstnanců

f) Lepší komunikace a vzájemné pochopení

g) Podklad pro odměňování zaměstnanců

h) Jiné; uveďte .....

8) Která kritéria by byla pro Vás při hodnocení zaměstnanců nejdůležitější? Můžete zaznačit i více odpovědí.

a) Kvalita práce

b) Pracovní výkon

c) Profesní úroveň

d) Seberozvíjení

e) Komunikace

f) Spolupráce

g) Orientace na zákazníka

h) Jazyková vybavenost

i) Jiné; uveďte .....

9) Jak byste motivoval/a své podřízené zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu? Můžete zaznačit i více odpovědí.

a) Finanční ohodnocení

b) Zaměstnanecké výhody

c) Možnost vzdělávání a rozvoje

d) Možnost seberealizace

e) Příjemné pracovní prostředí

f) Pochvala

g) Jistota zaměstnání

h) Jiné; uveďte .....

10) Absolvoval/a jste někdy nějaké školení, jak vést hodnotící rozhovor?

a) Ano, absolvoval/a

b) Ne, neabsolvoval/a

11) Měl/a byste zájem se dozvědět, jak správně hodnotit zaměstnance?

- a) Ano
- b) Nevím
- c) Ne

12) Myslíte si, že sdělení výsledků hodnocení hodnocenému zaměstnanci je důležité?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

13) S jakým předstihem si myslíte, že je vhodné podřízeného informovat o tom, že bude hodnocen/a?

- a) Několik hodin
- b) Méně než 1 den
- c) 1 – 3 dny
- d) Není potřeba informovat, příprava na hodnocení není nutná

14) Jak dlouho by měl hodnotící rozhovor trvat?

- a) 0 – 30 minut
- b) 31 – 60 minut
- c) více než hodinu

15) Kde by měl hodnotící rozhovor probíhat?

- a) V mé kanceláři
- b) Na pracovišti hodnoceného zaměstnance
- c) Prostředí pro hodnocení není důležité
- d) Jiné; uveďte .....

16) Myslíte si, že během hodnotícího rozhovoru by měl mít hodnocený prostor pro vlastní názory a náměty?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

17) Myslíte si, že by proces hodnocení zaměstnanců měl být provázaný s odměňováním?

- a) Ano
- b) Nevím
- c) Ne

18) Uvítal/a byste možnost být hodnocený svými podřízenými či kolegy?

- a) Ano
- b) Ne

19) Jak vnímáte potencionální proces hodnocení zaměstnanců?

- a) Nezbytnost
- b) Rutinní záležitost
- c) Činnost, díky které by se zvýšil výkon zaměstnance
- d) Zbytečnost, ztráta času

20) Jak často by podle Vás měli být zaměstnanci hodnoceni?

- a) Čtvrtletně
- b) Pololetně
- c) 1x za kalendářní rok
- d) Jiné; uveďte.....

Zdroj: Vlastní zpracování

### Příloha 3: Dotazník pro hodnocené zaměstnance

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Lucie Václavíková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia oboru Management Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Z důvodu zpracování diplomové práce na téma „Návrh systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti ARMATURY Group a.s.“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a vyhodnocení dotazníku slouží pouze jako podklad pro zpracování mé diplomové práce.

**Návod k vyplnění:** u každé otázky zaškrtněte prosím, takovou odpověď, která nejvíce odpovídá skutečnosti, Vašemu názoru, popřípadě dojmům. U každé z otázek vyberte, prosím, vždy pouze jednu Vámi vybranou odpověď, pokud není uvedeno jinak.

V případě dotazů nebo nejasností mě kontaktujte na email [lucie.vaclavikova.st@vsb.cz](mailto:lucie.vaclavikova.st@vsb.cz).

Předem děkuji za Váš čas, který strávíte pravdivým vyplněním tohoto dotazníku.

Lucie Václavíková

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2) Jak dlouho pracujete ve společnosti ARMATURY Group a.s.?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) Více než 10 let

3) Jste ve svém zaměstnání spokojen/a?

a) Ano

b) Ne

4) Jak byste ohodnotil/a Vaše vztahy s Vaším nadřízeným?

a) Velmi dobré

b) Dobré

c) Standardní

d) Špatné

5) Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás ostatní očekávají?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

6) Máte pocit, že jste byl/a neformálně, popřípadě formálně, hodnocen/a nadřízeným v průběhu roku?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Nevím

d) Spíše ne

e) Ne

7) Myslíte si, že jste odměňován/a spravedlivě vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

a) Ano

b) Nevím

c) Ne

8) Je podle Vás neformální hodnocení důležité?

a) Ano



- b) Nevím
- c) Ne

9) Považujete pravidelné hodnocení zaměstnanců za důležité?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

10) Pokud jste v předchozí otázce zvolili jednu z odpovědí ano, uveďte prosím, v čem patříujete hlavní výhody hodnocení? Můžete zaznačit i více odpovědí.

- a) Vyšší motivace zaměstnanců
- b) Vyšší angažovanost zaměstnanců
- c) Stanovení konkrétních vzdělávacích činností pro zaměstnance
- d) Vyšší orientace na výsledky
- e) Kariérní rozvoj zaměstnanců
- f) Lepší komunikace a vzájemné pochopení
- g) Podklad pro odměňování zaměstnanců
- h) Jiné; uveďte .....

11) Která kritéria by byla pro Vás při hodnocení zaměstnanců nejdůležitější? Můžete zaznačit i více odpovědí.

- a) Kvalita práce
- b) Pracovní výkon
- c) Profesní úroveň
- d) Seberozvíjení
- e) Komunikace
- f) Spolupráce
- g) Orientace na zákazníka

h) Jazyková vybavenost

i) Jiné; uveďte .....

12) Co by Vás motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu? Můžete zaznačit i více odpovědí.

a) Finanční ohodnocení

b) Zaměstnanecké výhody

c) Možnost vzdělávání a rozvoje

d) Možnost seberealizace

e) Příjemné pracovní prostředí

f) Pochvala

g) Jistota zaměstnání

h) Jiné; uveďte .....

13) Myslíte si, že sdělení výsledků Vašeho hodnocení nadřízeným je důležité?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Nevím

d) Spíše ne

e) Ne

14) Myslíte si, že by pro Vás byly výsledky hodnocení důležité?

a) Ano

b) Ne

15) S jakým předstihem si myslíte, že je vhodné obdržet informaci o tom, že budete hodnocen/a?

a) Několik hodin

b) Méně než 1 den

c) 1 – 3 dny

d) Není potřeba informovat, příprava na hodnocení není nutná

16) Jak dlouho by měl hodnotící rozhovor trvat?

- a) 0 – 30 minut
- b) 31 – 60 minut
- c) Více než hodinu

17) Kde by měl hodnotící rozhovor probíhat?

- a) V kanceláři nadřízeného
- b) Na mém pracovišti
- c) Prostředí pro hodnocení není důležité
- d) Jiné; uveďte .....

18) Myslíte si, že během hodnotícího rozhovoru byste měl/a mít prostor pro vlastní názory a náměty?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

19) Myslíte si, že by proces hodnocení zaměstnanců měl být provázaný s odměňováním?

- a) Ano
- b) Nevím
- c) Ne

20) Uvítal/a byste možnost být hodnocen/a svými kolegy, popřípadě podřízenými?

- a) Ano
- b) Ne

21) Jak vnímáte potencionální proces hodnocení zaměstnanců?

- a) Nezbytnost
- b) Rutinní záležitost
- c) Činnost, díky které by se zvýšil výkon zaměstnance
- d) Zbytečnost, ztráta času

22) Jak často by podle Vás měl proces hodnocení zaměstnanců probíhat?

- a) Čtvrtletně
- b) Pololetně
- c) 1x za kalendářní rok
- d) Jiné; uveďte.....

23) Máte možnost při práci v této společnosti se rozvíjet?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

24) Považujete systém vzdělávání a rozvoje v této společnosti jako dostatečný?

- a) Ano
- b) Nevím
- c) Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4: Návrh hodnoticího formuláře

Hodnoticí formulář						
Jméno a příjmení		Osobní číslo				
Oddělení		Pozice				
Hodnocené období		Hodnotitel				
Kritéria hodnocení		Hodnoticí škála				Poznámky
1. Kvalita práce		1	2	3	4	5
2. Pracovní výkon		1	2	3	4	5
3. Profesní úroveň		1	2	3	4	5
4. Seberozvíjení		1	2	3	4	5
5. Komunikace		1	2	3	4	5
6. Spolupráce		1	2	3	4	5
7. Orientace na zákazníka		1	2	3	4	5
8. Jazyková vybavenost		1	2	3	4	5
Celkový počet bodů:						
Úkoly a cíle na následující období:						
Doporučení a závěr hodnocení:						
Dne	Podpis hodnoceného			Podpis hodnotitele		

Zdroj: Vlastní zpracování

# Příloha 5: Návrh kompetenčního modelu pro pozici obchodní zástupce

KOMPETENČNÍ MODEL PRO POZICI OBCHODNÍ ZÁSTUPCE						
Jednotlivé úrovně kompetencí definují zvýšení úrovně znalostí pro každou kompetenci. Důležitost udává očekávanou úroveň kompetence pro danou pozici.						
<b>Kompetenční úroveň 1-4</b>						
Úroveň 1 - Nedostatečná úroveň. Absence dané kompetence, případně její nedostatečná úroveň. Úroveň 2 - Podprůměrná a limitující úroveň. Nutno zapracovat na silných stránkách a potlačit slabé stránky. Úroveň 3 - Optimální úroveň, přesto lze jisté kompetence v určitých oblastech zlepšovat. Úroveň 4 - Excelentní úroveň, jedná se o ideální stav, veškeré kompetence jsou na nejvyšší úrovni.						
<b>Body důležitosti 1-5</b>						
Důležitost 1 - Kompetence není pro pozici potřebná. Důležitost 2 - Kompetence není nezbytně nutná, stačí minimální úroveň. Důležitost 3 - Kompetence na standardní úrovni. Důležitost 4 - Kompetence je důležitá pro každodenní vykonávání práce. Důležitost 5 - Kompetence má vysoký význam pro výkon práce.						
Kompetenční úroveň	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Důležitost	
<b>KOMPETENCE</b>	<b>Orientace na výkon</b>	Nedosahuje požadovaného výkonu. Nezaměřuje se na pracovní výkon, pouze na osobní cíle. Musí probíhat neustálá kontrola.	Většinou dosahuje požadovaného výkonu, výjimečně se potýká s problémy. Zpětnou vazbu přijímá problematicky.	Jeho výkon je stabilní a spolehlivý. Zaměřuje se na podstatné. Reaguje na zpětnou vazbu a sám se dokáže poučit z chyb.	Pracovní výkon je nadstandardní. Umí přijmout zpětnou vazbu, ale také ji poskytuje. Je motivován a motivuje ostatní.	5
	<b>Orientace na zákazníka</b>	Vůči zákazníkům je neochotný. Je uzavřený, nekomunikuje, reaguje agresivně. Negativně hovoří o zákaznících i o společnosti.	Má snahu vyjít vstříc zákazníkovi. Může dojít k negativním projevům. Komunikace se zákazníkem je nedostatečná.	Dokáže zjistit a uspokojit zákaznickou potřebu. Jednání a komunikace s ním je na velmi dobré úrovni. Zvládá konfliktní situace.	Je vstřícný vůči zákazníkům. Umí zákazníka ovlivnit a přesvědčit. Udržuje dobré vztahy se zákazníky.	5
	<b>Efektivní komunikace</b>	Schopnost formulování myšlenek do psaného textu je velmi slabá. Ústní projev je nedostatečný. Schopnost naslouchat druhým je omezená.	Zvládá formulovat myšlenky do psaného textu i ústního projevu. Mívá problémy s nasloucháním. Jeho komunikace není vždy přesvědčivá.	Formulování myšlenek do psaného textu i ústního projevu je na velmi dobré úrovni. Naslouchá ostatním a dokáže zaujmout svým projevem.	Formulování myšlenek do psaného textu a ústního projevu je na výborné úrovni. Aktivně naslouchá a dokáže prezentovat a přesvědčit druhé.	5
	<b>Time management a plánování</b>	Má problém s dochvilností a dodržování časového plánu, jak schůzek, tak plnění úkolů. Nevytváří si časový rozvrh.	Je dochvilný. Termíny řeší na poslední chvíli. Nerozlišuje priority. Časový rozvrh má pouze v hlavě. Nepracuje s riziky.	Dodržuje sjednané termíny a podává požadovaný výkon. Má naplánovaný časový rozvrh, ale neřídí se jím. Pracuje s riziky.	Dodržuje sjednané termíny, všechno plní včas nebo v předstihu. Deleguje úkoly. Řídí se časovým plánem.	5
	<b>Odbornost</b>	Nemá potřebné odborné znalosti. Nezná základní odborné pojmy. Chybí dostatečná úroveň vzdělání.	Má jen základní odborné znalosti, ovšem tyto znalosti neumí použít v praxi.	Jeho odborné znalosti jsou na velmi dobré úrovni. Dostatečně ale neumí propojit teorii s praxí.	Jeho odborné znalosti jsou na vynikající úrovni. Ví, jak odborné znalosti použít v praxi.	4

Zdroj: Vlastní zpracování